

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح " ورقلة "  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



عنوان الأطروحة:

## ثقافة المؤسسة واستثمار الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية غرد النص ولاية إليزي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف: أ.د/ قودة عزيز

إعداد الطالب: خبار عبد العالي

تاريخ المناقشة: 2023/06/04

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01 حمداوي عمر	أستاذ تعليم عالي	جامعة ورقلة	رئيساً
02 قودة عزيز	أستاذ تعليم عالي	جامعة ورقلة	مشرفاً ومقرراً
03 عريف عبد الرزاق	أستاذ تعليم عالي	جامعة ورقلة	مناقشاً
04 بوسحلة ايناس	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشاً
05 خطابي إدريس	أستاذ محاضر أ	جامعة سكيكدة	مناقشاً
06 ليتيم ناجي	أستاذ محاضر أ	جامعة سكيكدة	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## \*إهداء و شكر\*

أهدي هذا العمل إلى:

- روح والدتي رحمة الله عليها.
- والدي أطال الله في عمره.
- زوجتي و أبنائي.
- و أصحاب القيم و القناعات.

كما أخص بالشكر:

- البروفسور عزيز قودة على تفضله بتصويب ومراجعة هذا الإنجاز العلمي.

"المؤسسة تصبح فارغة إذا لم تكن خالقة او منشأة للقيم" - نيتشه

# الفهرس

# فهرس المحتويات

*إهداء و شكر*	ب.....
أهدي هذا العمل إلى:	ب.....
فهرس المحتويات	ج.....
قائمة الجداول	ذ.....
قائمة الأشكال	ر.....
ملخص الدراسة:	س.....
Abstract :	ش.....
مقدمة :	14.....
الجانب النظري	18.....
الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة.	19.....
أولاً: تحديد و صياغة الإشكالية:	20.....
ثانياً تساؤلات الدراسة:	22.....
ثالثاً. فرضيات الدراسة:	24.....
رابعاً. أسباب اختيار الموضوع:	24.....
خامساً. أهمية و أهداف الدراسة:	25.....
سادساً. تحديد مفاهيم الدراسة:	26.....
سابعاً. المقاربة السوسولوجية للدراسة:	36.....
ثامناً. الدراسات السابقة و المشابهة:	38.....
أ- دراسات وطنية ومحلية:	38.....
ب-دراسات عربية:	43.....
ت- دراسات أجنبية:	47.....
ج - التعقيب على الدراسات السابقة و المشابهة:	50.....
خلاصة الفصل	53.....

54.....	الفصل الثاني :_ المؤسسة كمفهوم بين التراث المعرفي و الطرح السوسيولوجي
55.....	تمهيد:
56.....	أولاً. مفهوم المؤسسة:
56.....	أ. المفهوم الاقتصادي للمؤسسة:
58.....	ب. المفهوم السوسيولوجي للمؤسسة:
61.....	ثانياً. إشكالية فهم و تحليل للمنظمة عون اقتصادي أو بنية اجتماعية؟
61.....	أ. المنظمة كعون اقتصادي:
62.....	ب. المنظمة كبنية اجتماعية:
64.....	ثالثاً. من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة:
64.....	1. مرحلة علم اجتماع العمل:
67.....	2. مرحلة علم إجتماع التنظيمات _ <b>Sociology of organization</b> :
68.....	3. مرحلة سوسيولوجية المؤسسة:
71.....	رابعاً . المؤسسة من خلال بعض المقاربات السوسيولوجية:
71.....	1. المؤسسة من المنظور العقلاني(الميكانيكي):
86.....	2. المؤسسة من المنظور الثقافي:
93.....	خلاصة الفصل
94.....	الفصل الثالث : الثقافة، ثقافة المؤسسة قراءة في البعد المفاهيمي
95 .....	تمهيد:
96 .....	أولاً. الثقافة و جدلية المفهوم:
99 .....	ثانياً . المؤسسة كمكان للتنشئة الاجتماعية:
100.....	ثالثاً. المؤسسة كمكان لإنتاج الثقافة:
102.....	رابعاً. مفهوم ثقافة المؤسسة:
104.....	خامساً. ثقافة المؤسسة أو ثقافات المؤسسة:
105 .....	1. الثقافة الوطنية:
106.....	2. الثقافة الجهوية:
107.....	سادساً . العناصر الأساسية المكونة لثقافة المؤسسة:
109.....	سابعاً . الأدوار الخارجية و الداخلية لثقافة المؤسسة:



109	1- الأدوار الخارجية لثقافة المؤسسة :
111	2_ الأدوار الداخلية لثقافة المؤسسة:
113	خلاصة الفصل
114	الفصل الرابع : استثمار الموارد البشرية القراءة السوسيوتنظيمية و المضامين
115	تمهيد:
116	أولاً. الموارد البشرية، استثمار أو تكلفة؟:
116	1. الموارد البشرية، استثمار:
117	2. الموارد البشرية، تكلفة:
117	3. النتائج السلبية من تلك المفارقة:
118	ثانياً. المعرفة الضمنية:
119	1. مفهوم المعرفة:
119	2. مفهوم المعرفة الضمنية:
120	3. خصائص المعرفة الضمنية:
120	4. أبعاد المعرفة الضمنية:
121	ثالثاً. الإبداع التنظيمي:
121	1. مفهوم الإبداع التنظيمي:
122	2. مراحل عملية الإبداع التنظيمي:
123	3. أنواع الإبداع التنظيمي:
124	الإبداع التنظيمي على مستوى الفرد <b>Individual Innovation</b> :
124	الإبداع التنظيمي على مستوى الجماعة <b>Group Innovation</b> :
125	الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة <b>Organizational Innovation</b> :
126	4. العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:
128	رابعاً. الإلتزام التنظيمي:
128	1. مفهوم الإلتزام التنظيمي:
129	2. خصائص الإلتزام التنظيمي:
130	3. أبعاد الإلتزام التنظيمي:
133	4. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:
137	خلاصة الفصل

138	.....الجانب الميداني
139	.....الفصل الخامس_مؤسسة سوناطراك كمكان لممارسة البحث السوسولوجي والإجراءات المنهجية.
140	.....تمهيد:
141	.....أولاً. منهج الدراسة:
143	.....ثانياً. مجالات الدراسة:
143	.....المجال الجغرافي ( المكاني) للدراسة :
143	.....التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة:
145	.....الأنشطة و المهام الرئيسية لمؤسسة سوناطراك:
149	.....لمحة تاريخية عن المديرية الجهوية:
150	.....المجال الزمني للدراسة:
150	.....المجال البشري للدراسة:
151	.....ثالثاً. عينة الدراسة و خصائصها:
160	.....رابعاً. أدوات جمع البيانات:
163	.....خامساً. الأساليب الإحصائية المستخدمة:
164	.....خلاصة الفصل
165	.....الفصل السادس :المعالجة السوسولوجية لمعطيات الدراسة الميدانية (عرض، تحليل ومناقشة الفرضيات و نتائج الدراسة).
166	.....تمهيد :
167	.....أولاً. عرض نتائج الدراسة و مناقشة الفرضيات:
183	.....ثانيا: عرض نتائج للدراسة:
185	.....ثالثا: توصيات الدراسة:
187	.....قائمة المصادر و المراجع

## قائمة الجداول

- جدول رقم 1: التخصصات السوسولوجية المعمول بها لدراسة واقع العمل. 70.....
- جدولرقم 2: يوضح عدد العمال الإجمالي الموزعين لفئات حسب مؤسسة سوناطراك. 150.....
- جدولرقم 3 : عدد العمال موزعين على الأقسام المختلفة للمؤسسة. 152.....
- جدول رقم 4 : المفردات التي تمت مقابلتهم حسب الأقسام. 153.....
- جدول رقم 5 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. 154.....
- جدولرقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن. 156.....
- جدولرقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي. 157.....
- جدولرقم 8 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل. 158.....
- جدولرقم 9: يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير المنصب. 159.....
- جدولرقم 10: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون **Pearson** بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية. 167.....
- جدولرقم 11: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لبعدها ثقافة الوعي الجماعي و تصورات المبحوثين. 167.....
- جدولرقم 12: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لبعدها المعرفة الضمنية و تصورات المبحوثين. 168.....
- جدولرقم 13: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي. 171.....
- جدولرقم 14: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة الجماعية و تصور المبحوثين. 171.....
- جدولرقم 15: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الإبداع التنظيمي و تصور المبحوثين. 172.....
- جدولرقم 16: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ثقافة السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي. 174.....
- جدولرقم 17: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير ثقافة السلامة المهنية و تصور المبحوثين. 175.....
- جدولرقم 18: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير و الالتزام التنظيمي و تصور المبحوثين. 176.....
- جدولرقم 19: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية. 178.....
- جدولرقم 20 : مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير ثقافة المؤسسة و تصور المبحوثين. 179.....
- جدولرقم 21 : مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير استثمار الموارد البشرية و تصور المبحوثين. 179.....

## قائمة الأشكال

- 23..... نمذجة الدراسة. 1:  $\bar{U} \text{ } \bar{Y} \text{ } \bar{E}$
- 86..... L'assout et Moelle النموذج العظم و النخاع 2:  $\bar{U} \text{ } \bar{Y} \text{ } \bar{E}$
- 132..... : يوضح أهم أبعاد الالتزام التنظيمي. 3:  $\bar{U} \text{ } \bar{Y} \text{ } \bar{E}$
- 136..... : يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي . 4:  $\bar{U} \text{ } \bar{Y} \text{ } \bar{E}$
- 147..... هيكل تنظيمي البنية الكلية لمؤسسة سوناطراك . 5:  $\bar{U} \text{ } \bar{Y} \text{ } \bar{E}$
- 148..... الهيكل تنظيمي للمديرية الجهوية سوناطراك غرد النص 6:  $\bar{U} \text{ } \bar{Y} \text{ } \bar{E}$
- 154..... توزيع مجتمع الدراسة نسبياً حسب متغير الجنس . 7:  $\bar{U} \text{ } \bar{Y} \text{ } \bar{E}$
- 155..... شكل رقم 8 : توزيع مجتمع الدراسة نسبياً حسب متغير السن. ....
- 156..... شكل رقم 9 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي. ....
- 157..... شكل رقم 10 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل. ....
- 158..... شكل رقم 11 : يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة. ....
- 181..... شكل رقم 12 : يوضح دورة التشكل الإنبائي "البنية في تشكّل الفعل و الفعل في تشكّل البنية" .....

## قائمة الملاحق

- الملحق رقم 1 : استمارة استبيان الدراسة. .... 197
- الملحق رقم 2 : دليل المقابلة . .... 216
- الملحق رقم 3 : هيكل البنية الكلية لمؤسسة سوناطراك. .... 204
- الملحق رقم 4 : مدونة أخلاقيات سوناطراك. .... 205
- الملحق رقم 5 : البيان العام لسياسة الصحة و السلامة و حماية البيئة . .... 210
- الملحق رقم 6 : شعار المؤسسة المزدوج بمناسبة الذكرى الستين لتأسيس سوناطراك. .... 215
- الملحق رقم 7 : ميدالية تكريم و اعتراف بالوفاء و الاستمرارية في العمل بالمؤسسة. .... 216

## ملخص الدراسة:

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين ثقافة المؤسسة و بين استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك، و هذا انطلاقاً من تساؤل رئيسي مفاده هل توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة؟.

تماشياً مع طبيعة و أهداف موضوع الدراسة و التي أقيمت بغرض وصفو تحليل التفاعلات الإيجابية للعاملين بالمؤسسة المعبرة عن العائد من استثمار المؤسسة في مواردها البشرية و بين القيم و المعايير و الضوابط ذات البعد الثقافي بالمؤسسة و المشكلة لثقافة المؤسسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي و الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تطويرها كميّاً للوصول إلى تفسيرات منطقية بدلائل و براهين علمية.

و قد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة بإختيار عينة عشوائية طبقية و التي كانت بتعداد 217 مفردة، كما اعتمد الباحث في جمع البيانات و المعلومات على أكثر من طريقة من استبيان و مقابلة و ملاحظة بسيطة و بالمشاركة و كذا سجلات و وثائق المؤسسة ، و بعد تجميع كل تلك البيانات و المعلومات تمت معالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و منه تم الحصول على النتائج التالية :

- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :** ثقافة، المؤسسة، ثقافة المؤسسة، الموارد البشرية، استثمار الموارد البشرية.

## **Abstract :**

The goal objective of this study is to decipher the meaning of the relationship between the two variables, the corporate culture and the human resources investment in the Petroleum Company SONATRACH, Starting from a rational that is there a correlation relation between the corporate culture and the human resources investment ?.

In line with the nature and objectives of the study , which were set up to describe and analyze the positive interactions of the employees of the institution, expressing the return on the investment of the institution in its human resources and between values, standards and controls of the cultural dimension of the institution and the problem of the institution's culture, the research employs the descriptive approach, which is considered a way to describe the phenomenon studied and develop it quantitatively to arrive at logical interpretations with scientific evidence.

The inspection method was used, in this research to collect data and it was based on the selection of a stratified random sample, which was numbered 217 simple. In this research, questionnaire, interview, simple observation and participation, and the institution's records and documents were used as methods to gather information and data After compiling all this data and information, which was processed statistically using the SPSS Social Science Statistical Packages program, the study has shown four results. The first one is that there is an absolute correlation between the culture of collective consciousness and the implicit knowledge of the employees of the enterprise. The second result is that there is a correlation between collective culture and organizational creativity among the employees of the institution. The third result is that there is a correlation between the culture of workplace safety and the organizational commitment of the company's employees. The last one is that there is an absolute correlation between the corporate culture and the human resources investment in the enterprise.

**Keywords:** Culture, Enterprise, Corporate culture, human resources, human resources investment.

## مقدمة :

هدف المشروع التنموي الجزائري بعد الاستقلال مباشرةً إلى نقل المجتمع من مجتمع ريفي تقليدي إلى مجتمع عصري حديث، إذ اعتمدت الدولة في ذلك على مرتكزات منها تبني النموذج التنموي الأوروبي للتطور في عملية التثقيف و لا يوجد سوى طريقة واحدة لتحقيق ذلك ألا وهي التصنيع.

فالمؤسسة الصناعية من المظاهر الرئيسية لعملية التصنيع تلك وكذا المحرك الأساسي لها، والمنظر منها أن تلعب الدور الجوهري في عملية تثقيف الفرد والمجتمع ككل و يتسنى ذلك عن طريق تلقينهم قيم و معايير جديدة تحل محل القيم الثقافية السائدة في بيئتهم الاجتماعية، مساهمة في التنمية السوسيو-اقتصادية للبلد.

فالمؤسسة الصناعية إذاً هي الحجر الأساس في هذا الحراك ( التثقيف عن طريق عملية التصنيع ) فهي مكان للإنتاج المادي و اللامادي كذلك ، إذ يرى جمال غريد<sup>1</sup> بأنها مكان لإعادة تنشئة العمال و جهاز جد قوي للانتشار الثقافي داخل المجتمع ككل ، مثلها مثل المدرسة ، فالمؤسسة تعمل كمنشأة للتربية و التحديث أو كحركة تمدينية.

فالمؤسسة مكان لإنتاج الثقافة على غرار باقي مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى، إذ لها القدرة على تلقين أعضائها القيم و المعايير و طرق التصرف و التفكير.

كما يحتل الفرد العامل بالمؤسسة مكانة جوهريّة فهو في الوقت ذاته المنتج للخيرات المادية و الناشر كذلك لطرق الجديدة في التفكير و العمل في المجتمع و هذا ما يفرض ممارسته وظيفية مزدوجة كمنتج و كوسيط ما يشترط على الفرد العامل المؤدي لتلك الوظيفة الاضطلاع و الانخراط الواعي و الإرادي في مشروع التحول الاجتماعي المذكور و التزامه ، و دون ذلك لانهارت جوانب جمّة من المشروع

---

<sup>1</sup> جمال غريد، العامل الشائع-عناصر الاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، مجلة إنسانيات، 1، 1997، ص 7-23.



التنموي المنشود و الأخص منها رأس المال البشري العالي الكفاءة و التقنية محصلة استثمارات منظمية و الضامنة لتنافسية المؤسسات و استمرارها في ظل تحديات البيئة الاقتصادية و التنظيمية الراهنة شديدة التنافسية ، و منه فإن تناول السوسيولوجي لموضوع دراستنا يدخل ضمن التأكيد على أهمية البعد الثقافي في تسيير المنظمات و تامين مواردها البشرية في سبيل دفع عجلة التنمية و التطور الاقتصادي و الاجتماعي على حد سواء و محاولتنا في ذلك كانت من خلال تبيان العلاقة بين ثقافة المؤسسة ( ثقافة الوعي الجماعي ، الثقافة الجماعية و ثقافة السلامة المهنية) و استثمار الموارد البشرية من ( معرفة ضمنية ، إبداع تنظيمي و التزام تنظيمي ) لدى العاملين بمؤسسة سوناطراك - مجال الدراسة- قسم الإنتاج المديرية الجهوية غرد النص.

و للتعرف على كل تلك الإشكالات والإجابة على التساؤلات المطروحة و الاقتراب أكثر من دراسة موضوع ثقافة المؤسسة قمنا بمعالجة بحثنا السوسيولوجي هذا في ست فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول تقدم لموضوع الدراسة و الذي تضمن الإطار التصوري للدراسة و كان مساحة لضبط و تحديد و صياغة إشكالية الدراسة، تساؤلاتها و فرضياتها، كما تم التعرض كذلك لأسباب اختيارنا للموضوع و الأهداف المتوخاة منه و أهمية الدراسة، كما تضمن الفصل أهم مفاهيم الدراسة ضمن سياقاتها اللغوية الاصطلاحية و الإجرائية ، كما التطرق بعدها إلى بعض الدراسات السابقة و التي اهتمت بمتغيري الدراسة و في الأخير إعطاء المقاربة السوسيولوجية المعتمدة من طرف الباحث في تناول الموضوع .

أما الفصل الثاني و الموسوم بـ المؤسسة كمفهوم ما بين التراث المعرفي و الطرح السوسيولوجي و الذي تم التطرق فيه إلى الجانب المفهومي للمؤسسة ما بين الاقتصادي و الاجتماعي، كما عمدنا بعد ذلك إلى طرح إشكالية فهم و تحليل المنظمة كعون اقتصادي أو كبنية اجتماعية، و في مقام ثالث كانت لنا

استفاضة مرحلية تاريخية من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة و في الأخير استعراض مختلف المنظورات السوسيولوجية للمؤسسة سواءً كانت اقتصادية أو إنسانو-اجتماعية أو ذات بعد ثقافي.

في الفصل الثالث المعنون بـ الثقافة، ثقافة المؤسسة قراءة في البعد المفاهيمي حاولنا أولاً التطرق إلى الجدل المفهومي لكلمة الثقافة، و التعرف بعده على المؤسسة كمكان للتنشئة الاجتماعية و كذا كمكان لإنتاج الثقافة، كما تطرقنا إلى مفهوم ثقافة المؤسسة بغرض تحديد أدق له و التفريق بينه و بين مفهوم ثقافات المؤسسة، الجهوية و الوطنية، تلتها العناصر الأساسية المكونة لثقافة المؤسسة و بالموازاة التعرف على دور و وظائف تلك الثقافة المؤسسية.

أما الفصل الرابع و الذي كان تحت عنوان استثمار الموارد البشرية القراءة السوسيوتنظيمية و المضامين تم فيه استشارة التساؤل في ماهية الموارد البشرية بالمؤسسة كاستثمار أو تكلفة؟ و التفصيل في كلا المنظورين و بعدها تم التطرق لأبعاد المتغير التابع و المتمثلة في استثمارات الموارد البشرية على مختلف المستويات الفردي أو الجماعي و كان أولها المعرفة الضمنية من مفهوم خصائص و أنماط، كما تلاها بعد الإبداع التنظيمي بمفهوم، مراحل و أنواع و العوامل المؤثرة على الإبداع، و في مستوى ثالث الالتزام التنظيمي بمفهوم و كذا خصائص أبعاد و عوامل مؤثرة فيه كذلك.

بعد استيفاء الجانب النظري، أخضعنا كل ما سلف ذكره ميدانياً و جسد في فصل خامس بعنوان سوناطراك كمكان لممارسة البحث السوسيولوجي و الإجراءات المنهجية اشتمل على مجموعة القواعد و الإجراءات المنهجية المناسبة لطبيعة الموضوع بغية الوصول إلى نتائج تسمح بتفسير الظاهرة المدروسة، إذ قمنا بتوضيح المنهج المستخدم في الدراسة و التعريف بمجالات الدراسة من ضمنها التعريف بميدان الدراسة ( مؤسسة سوناطراك ) و بعدها العينة الدراسية المختارة و خصائصها و الأدوات

البحثة المستعملة في جمع البيانات و في الأخير الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة تلك البيانات.

و في فصل سادس و أخير موسوم ب المعالجة السوسيوولوجية للدراسة الميدانية عرض، تحليل و مناقشة الفرضيات و نتائج الدراسة، إذ تضمن الفصل جانب تحليلي تم فيه تقديم إجابات مفصلة عن تساؤلات الدراسة، مناقشة الفرضيات و استخلاص النتائج، و في الأخير الخروج بجملة من التوصيات.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة.

- تحديد و صياغة إشكالية الدراسة ( التساؤلات و الفرضيات).
- أسباب اختيار الموضوع.
- أهمية وأهداف الدراسة.
- تحديد مفاهيم الدراسة.
- الدراسات السابقة و المشابهة.
- المقاربة السوسيولوجية للدراسة.
- خلاصة الفصل.

## أولاً: تحديد و صياغة الإشكالية:

يشهد محيط المؤسسات المعاصرة تغيرات سريعة و تحولات متعددة فرضت على تلك المؤسسات البحث المستمر و الحثيث على التحسين في كل المجالات بهدف تحقيق ميزتها التنافسية و التي تنفرد بها عن باقي المؤسسات، و من هذا المنطلق تسعى تلك المؤسسات إلى تعظيم استثماراتها في تنمية مواردها البشرية من خلال عدة مداخل من أبرزها المدخل الثقافي .

فالثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان و استعداده للحياة بصورها المختلفة حتى أصبحت شفرة للتمييز بين البشر و المجتمعات و الحضارات الإنسانية عبر التاريخ.

تمثل ثقافة المؤسسة أحد أنواع تلك الثقافات إذ هي المرآة العاكسة للحقائق المتصلة بنشأة و مسار و تطور المؤسسة و ما تحويه من عمليات و فعاليات و عليه فقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة ببالغ الاهتمام من طرف الباحثين والمختصين في المجال.

تعتبر ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي و المؤثر بدرجة أولى على أداء الموارد البشرية وذلك في سبيل تحقيق إنتاجية عالية، فإذا كان للمؤسسة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركزها التنافسي بين مختلف المؤسسات فكذلك لها منتج ثقافي ذو بالغ الأثر على أفكار و تفاعلات الأفراد، إذ أن كفاءة الأداء دلالة على قيم و معتقدات الأفراد في المؤسسة، و منه كان السبيل إلى إيجاد ثقافة مؤسسية قادرة على تعزيز قدرات و طاقات الأفراد العاملين من أهم و أولى اهتمامات مديري و مسيري المؤسسات المعاصرة.

إن العنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد و الإبداع و الابتكار و التطوير تمكنه من أن يتغلب على كل الصعاب من ندرة في الموارد الطبيعية جعل من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام و ضروري ، إذ أيقنت الأمم المتقدمة بأن ثروتها الحقيقية و الرئيسية في مواردها البشري ، كما جاء في مجلة

هارفارد HARVARD BUSINESS REVIEW عدد مارس 2007 مقال بعنوان "عظم عائذك من الأفراد" إذ يقول الكتابان بأن المدراء مولعون بمقولة أن مواردها البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية في حين أن الكثير من

المسؤولين يتعاملون مع تنمية تلك الموارد البشرية كتكاليف لا كاستثمارات ، و هذا أمر في غاية الخطورة إذ

أن المنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل ببقائها |BASSI & MC MURRER ;2007;P 116.

و عليه ومما ذكر آنفاً إن اهتمامنا بمواردنا البشرية يجب أن يكون نابع من قناعات و معتقدات منظرية راسخة و مجسدة في ثقافة مؤسسية تميز المنظمة عن مثيلاتها.

كما أن المحافظة على الموارد البشرية بالمنظمة و خاصة الكفاءة منها أهم تحدي تواجهه المؤسسات المعاصرة بعد استقطابها من سوق العمل و إدماجها بالمنظمة و من ثم توجيهها لأداء عملها بشكل ملائم ، و يزداد ثقل ذلك التحدي إذا ما تم الاستثمار فيها عن طريق التدريب و التطوير و التمكين خاصة في ظل ظروف المنافسة الحادة التي تعرفها المنظمات المعاصرة من المنافسة على السلع و الخدمات إلى المنافسة على الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق الفارق أو الميزة التنافسية و منه فإن فاعلية تلك الموارد البشرية و حيويتها لا تقتصر على إعدادها و مسؤوليات تدريبها و كفاءتها و مؤهلاتها العلمية و التقنية فحسب ، بل تعتمد على مدى انسجام هذه الموارد البشرية المؤهلة مع ثقافة تلك المؤسسات ، و هذا يبرز في جملة التفاعلات و التوجهات التنظيمية الإيجابية من التزام و إبداع و معارف و التي تمثل في مجملها العائد من الاستثمار أو مخرجات الاستثمار في الموارد البشرية بالمؤسسة.

إن المنظمة بمفهومها الحديث " النسق المفتوح " هي جزء لا يتجزأ من المجتمع فهي تتأثر بظروفه الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، بحيث تساهم هذه الظروف في بناء ثقافة المؤسسة التي من خلالها العمال و الموظفون يتبنون القيم و المبادئ المحددة للمعالم الواجب عليهم التقيد بها من خلال الأفعال و الأنشطة المتوافقة مع القيم و المبادئ المشكلة لثقافة المؤسسة.

في ذات السياق تشهد المؤسسات الجزائرية في شتى القطاعات تلك التحديات التنافسية من بيئتها التنظيمية و ما تشهده من تسرب وظيفي جد حاد للكفاءات البشرية المؤهلة نحو المؤسسات الأجنبية تحت طائلة

الإجراءات المادية وكذا المعنوية و هذا ما يعبر عن قصور و عدم فاعلية المنظور الاستراتيجي في إيجاد ثقافة مؤسسية تهدف بالموازاة إلى تهمين استثمارات المنظمة في مواردها البشرية و بالأخص في جانبها التفاعلي من التزام و إبداع و كذا معارف ضمنية و هنا ممكن إشكالية دراستنا الحالية إذ من خلال هاته الأطروحة نسلط الضوء على تجربة الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك كمؤسسة جزائرية تسعى إلى إرساء ثقافة منظمية معززة لاستثماراتها في الموارد البشرية في جو من التجانس و التناسق بين قيمها ، معتقداتها و مبادئها و بين مخرجات استثماراتها البشرية من التزام إبداع و معارف ضمنية متراكمة عبر الزمن.

### ثانيا تساؤلات الدراسة:

و على ضوء هذا سننطلق في دراستنا هاته من تساؤل رئيسي رابط بين متغيراتها مفاده:

✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة واستثمار الموارد البشرية بالمؤسسة؟

و تنبثق من التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية هي كالآتي:

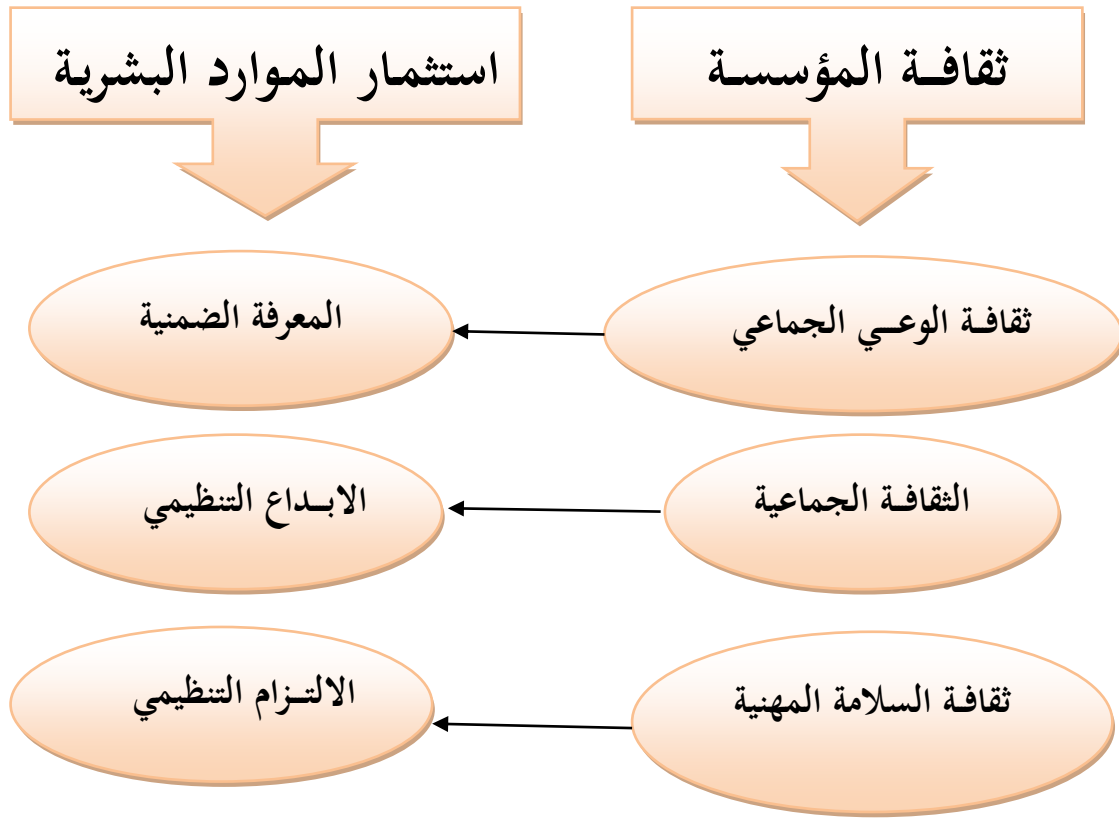
- هل توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة الوعي و المعرفة الضمنية لدى العاملين؟

-هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي لدى العاملين؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟



عموماً يمكن أن نلخص إشكالية الأطروحة في المخطط البياني التالي و الذي يوضح أبعاد الدراسة:



قيم، أفكار و معتقدات.....علاقة..... مخرجات

شكل رقم 1: نمذجة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

### ثالثاً. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة.  
و تتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة الوعي و المعرفة الضمنية لدى العاملين.
2. توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي لدى العاملين .
3. توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة الصحة و السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

### رابعاً. أسباب اختيار الموضوع:

إن موضوع ثقافة المؤسسة وإشكالية التجانس والانسجام بينها و بين استثماراتها في الموارد البشرية هي دراسة في غاية الأهمية، حيث وقع اختيارنا على هذا الموضوع والذي دفعنا لدراسته عدة أسباب موضوعية و أخرى تتعلق بذاتية الباحث نذكر منها:

- ✓ الحاجة إلى البحث و الاستقصاء في مجال ثقافة المؤسسة و ما تحويه من مكونات و أبعاد مختلفة و متعددة و علاقتها بمختلف مخرجات الاستثمار في الموارد البشرية.
- ✓ الاهتمام الشخصي بموضوعي ثقافة المؤسسة و الاستثمار في الموارد البشرية للمحافظة على الكفاءات بالمؤسسة كون الباحث أحد الأفراد العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة.
- ✓ الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول ثقافة المؤسسة و ما تشكله كحاضنة تعمل على تعزيز التفاعلات العالية الإيجابية لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ النزيف الملاحظ و الذي تشهده العديد من المؤسسات الاقتصادية خاصة على مستوى مواردها البشرية الكفؤة منها أو ما يعرف بالتسرب الوظيفي و الذي يرجع إلى عدة علل منها الثقافة المؤسسية السائدة و غير المحفزة للعاملين فيها.
- ✓ التحول المجتمعي الأخير و الذي يشهده المجتمع الجزائري و المؤسسة الجزائرية من تدفق هائل للعاملين نحو التقاعد و ولوج أفراد عاملين جدد حاملين لثقافة جديدة في مواجهة ثقافة المؤسسة.

✓ المؤسسات الناشئة الصغيرة منها و المتوسطة و التي هي في قلب اهتمام البرامج الاقتصادية للدولة الجزائرية الجديدة و ما تحمله من مشاريع لزاماً عليها أن تنخرط في المشروع المجتمعي العام الذي يصبوا إلى تغيير اجتماعي من وجهة نظر ماكروسوسولوجية و الذي لا يأخذ معناه إلا بتجاوز ما هو تقني و اقتصادي صرف إلى مستوى علائقي مهني كجزء من العلاقات الاجتماعية المبنية على القيم و المعتقدات الراسخة التي تبلور في أنماط ثقافية من ثقافة الجودة و التميز تضمن العائد الاقتصادي المستمر و كذا عائد اجتماعي.

### خامساً. أهمية و أهداف الدراسة:

يستمد موضوع الدراسة أهميته بدرجة أولى من النظرة الحالية للمورد البشري باعتباره العنصر المهم في المؤسسة فضلاً عن دوره الفاعل في تحقيق أهدافها و مدى تعلقه والتزامه بها ، و بدرجة ثانية للدور المحوري الذي تلعبه ثقافة المؤسسة على الصعيدين الداخلي في توحيد لتوجهات و أفكار و معتقدات العاملين نحو هدف مشترك و على الصعيد الخارجي في رسم حدود المؤسسة و إعطائها هوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي :

- تكمن أهمية الموضوع المدروس في أهمية المتغيرين في حد ذاتهما ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية.
- تكمن أهمية الدراسة كذلك في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان التنظيم و العمل، إذ ترتبط بجوهر التخصص.
- يفيد هذا البحث المهتمين بوضع أو تحديث الاستراتيجيات التي تعمل على نشر ثقافة مؤسسية و التي من شأنها أن تحافظ على الموارد البشرية داخل التنظيم و بالأخص بعد الاستثمار فيها.
- وبناءً على أهمية الدراسة السالفة الذكر، فإنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في ما يلي:
  - الكشف عن بيان العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة.
  - المساهمة بدارسة تفيد في التوعية بأهمية البعد الثقافي بالمنظمة في تعزيز التفاعلات التنظيمية العالية الإيجابية و الحفاظ على استقرار العاملين بالتنظيم.
  - تسليط الضوء على الواقع الثقافي بالمؤسسة و ما تحويه من تفاعلات من قيم و أفكار و معتقدات الفاعلين و ما علاقتها باستثمارات المؤسسة في مواردها البشرية.

- الخروج بجملة من التوصيات لصناع القرار بالمؤسسة، تعمل على الحث نحو التوجه على خلق جو من التجانس و التوافق بين ثقافة المؤسسة و استثماراتها في الموارد البشرية.

### سادساً. تحديد مفاهيم الدراسة:

إن مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل المهمة في مسار البحث العلمي و ذلك لكي نستطيع التعرف أكثر على الظاهرة المدروسة، لدى أصبح من الضروري أن نقوم بإيضاح و ضبط تلك المفاهيم القاعدية في هذه الدراسة، و في خطوة موابية نحاول تقديم تعريف إجرائي لكل مفهوم منها:

**1-الثقافة:**يقال أن الثقافة كلمة من بين أكثر كلمتين أو ثلاث كلمات تعقيداً في اللغة من حيث التحديد المفهومي و هذا سواء كان ذلك في أجدديات التراث العربي الإسلامي أو الغربي، و لذلك سوف نحاول أن نسرّد جملة من المفاهيم و التعريفات و التي تصبوا إلى التحديد و الفهم الأمثل لمفهوم الثقافة.

### 1-1.تعريف الثقافة لغةً : كلمة ثقافة من الفعل الثلاثي ثقّف ثقّف الشيء حدقه ثقّف الشيء و هو سرعة التعلم

<sup>1</sup> و لها عدة معان في اللغة العربية منها يقال ثقفتُ القناة إذا أقمْتُ عوجها، و ثقفته بالثقل أقمّت المعوج منه <sup>2</sup> و ثقافٌ فلاناً لأعبه بالسلاح و هي محاولة إصابة الغرة في المسابقة و نحوها، و ثقفتُ الرجل في الحرب أدركته و ثقفته ظفرت به <sup>3</sup> كما وردت كلمة الثقافة في القرآن الكريم في عدة مواضع منها قال تعالى\*ستجدون آخرين يريدون أن يأمنوكم و يأمنوا قومهم كل ما ردوا إلى الفتنة أركسوا فيها فإن لم يعتزلوكم و يلقوا إليكم السلم و يكفوا أيديهم فخذوهم و اقتلوهم حيث ثقفتموهم و أولئك جعلنا لكم عليهم سلطاناً مبيناً\*<sup>4</sup> أي حيث وجدتموهم.

قال تعالى \* فإما تتقنهم في الحرب فشرّد بهم من خلفهم لعلهم يذكرون\*<sup>5</sup>

قال تعالى\* ضربت عليهم الذلة أين ما ثقّفوا إلاّ بحبل من الله و حبل من الناس و باءؤ بغضب من الله و ضربت عليهم المسكنة ذلك بأنهم كانوا يكفرون بآيت اللّهو يقتلون الأنبياء بغير حق ذلك بما عصوا وكانوا يعتدون\*<sup>1</sup> أين ما ثقّفوا يعني أين ما وُجدوا.

<sup>1</sup> ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص 492.

<sup>2</sup> ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، ج1، 1971، ص382.

<sup>3</sup> الفيروزى آبادي، القاموس المحيط، ج3، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص121.

<sup>4</sup> سورة النساء (الآية 91).

<sup>5</sup> سورة الأنفال (الآية 56).

استعملت كلمة الثقافة (Culture) في اللغة اللاتينية و المشتقة من كلمة **Cultura** و من الفعل **Colere** و هو ينطوي على أعلى مستوى من التعبير عن الإنسانية.

**1-2. تعريف الثقافة إصطلاحاً:** في العام 1952 قام كل من ألفريد كروبيرو كليد كلوكهوهن بإحصاء أكثر من 160 تعريفاً لهذا المصطلح في الإطار البريطاني و فقط.

و من أقدم تلك التعريفات و أكثرها ذيوياً تعريفاً الأنثروبولوجي إدوارد تيلر و الذي قدمه في كتابه الثقافة البدائية Primitive Culture إذ ذهب في القول بأن الثقافة هي ذلك الكل المركب المشتمل على المعرفة و المعتقد و الفن و الأشياء المعنوية و القانون و التقاليد و جميع القابليات الأخرى و العادات التي اكتسبها الإنسان بصفته عضواً من أعضاء المجتمع<sup>2</sup>

الثقافة هي مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته و تصبح لا شعورياً العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه ، فهي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته<sup>3</sup> .

حسب راييموند ويليام في كتاب ثقافة و مجتمع، عبارة ثقافة و التي تعني حسب النظام القديم كل إجراء إنساني للتعلم تغير مفهومها تحت تأثير الثورة الصناعية كي تصبح حالة تطور عامة في مجتمع معين و تضم مجموع الفنون.

الثقافة هي نمط حياة مادي و روحي و فكري<sup>4</sup>

في المؤتمر العام للتنوع الثقافي في اليونسكو تم التأكيد على أن الثقافة تعتبر مزيجاً من السمات الروحية و المادية و الفكرية و العاطفية، و تسع المفهوم ليشمل أساليب الحياة و منظومات القيم و التقاليد و المعتقدات<sup>5</sup>

كما تعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة ، و يشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون و التواصل ، و تمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه

<sup>1</sup>سورة آل عمران (الآية 111).

<sup>2</sup>جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع ، ص 66.

<sup>3</sup>مالك بن نبي، مشكلة الثقافة ، دار الفكر المعاصر، بيروت ، لبنان، 2019، ص 73.

<sup>4</sup>Dictionnaire Des Notions Encyclopédie universel Français, P1332.

<sup>5</sup>Unesco universel déclaration on cultural diversity [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

أفراد المجتمع ، و تتألف ثقافة المجتمع من جوانب مُضمرة غير عيانية مثل المعتقدات و الآراء ، و القيم التي تشكل المضمون الجوهري للثقافة ، و من جوانب عيانية ملموسة مثل الأشياء ، و الرموز ، أو التقانة التي تجسد هذا المضمون .<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي للثقافة :** هي ذلك الكل المركب الذي يشمل القيم و المعتقدات المجتمعية التي تشكل الالاملموسات في حياة الفرد و تلك الرموز و الأشياء و الطقوس الملموسة التي يكتسبها الإنسان من محيطه المعاش .

**مفهوم المؤسسة:** يتميز مفهوم المؤسسة L'entreprise بشراء معرفي كبير تتجاذبه العديد من العلوم والمقاربات النظرية المختلفة، لدى سنحاول من هذا المقام التطرق إلى بعض التعاريف العاكسة لواقع و مضمون مفهوم المؤسسة في سياق التراث اللغوي،الاقتصادي، السوسيولوجي و كذا الثقافي منها، للوصول إلى القطع الاستمولوجي المنشود.

**تعريف المؤسسة لغتاً:**أشتق هذا المصطلح من الكلمة اللاتينية (**Institutio**)أي التأسيس و المنهجية و التثقيف<sup>2</sup>، مؤسسة ( مفرد) و الجمع مؤسسات، و هي صيغة المؤنث لمفعول أسَّس، منشأة تُؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة و لديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة<sup>3</sup>

**التعريف الاقتصادي للمؤسسة:**المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي<sup>4</sup>

كما عرّفها فرانسوا بيرو **François BEROUX** بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال و القدرات، من أجل إنتاج سلعة ما و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما كلفته.

و تعرّف بأنها منظمة اقتصادية تعمل على توليد الثروة و توزيع الدخل.<sup>5</sup>

**التعريف السوسيولوجي للمؤسسة:** بالرجوع لتاريخ علم الاجتماع يمكن القول بأنّ اكتساب مفهوم المؤسسة لمعنى محدد يعود للمدرسة الدوركهايمية و التي تمّ ضمّنها تجاوز التعريفات الأثرولوجية البسيطة للمؤسسة ليقع اعتبارها بمثابة " أساليب للعمل و الإحساس و التفكير المتبلورة و الثابتة و الملزمة لمجموعة اجتماعية معينة" كما اعتبرها **تالكوت بارسونز**

<sup>1</sup> أتوني غدنز بمساعدة كارين بيردسال ،علم الاجتماع {مع مدخلات عربية} ترجمة و تقلم فايز الصباغ ، المنظمة العربية للترجمة ،بيروت،سنة 2005،ص82.

<sup>2</sup>جيل فيريول ،معجم مصطلحات علم الاجتماع ، مرجع سابق، ص 112.

<sup>3</sup>أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب القاهرة ،ط2008،ص1،93.

<sup>4</sup>إبراهيم حسن ،إدارة الموارد البشرية،ص51.

<sup>5</sup>د. فوزي محرق ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ،جامعة الوادي، 2015،ص23،24.

" مجموعة معقدة من القيم و المعايير التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد ، فهي بنظره جملة الأنشطة المحكومة بإسهامات مستقرة و متبادلة بين عدد الفاعلين الاجتماعيين.<sup>1</sup>

و حسب جاك لقررو Jacques Lagroye فالمؤسسة تمثل جملة الممارسات من طقوس و قواعد التصرف بين الأفراد إضافة إلى جملة التمثلات المتعلقة بتلك الممارسات و التي تحدد معانيها و الهادفة إلى تبرير وجودها<sup>2</sup> و قد أسهم تناول العلمي الجديد للمؤسسة من قبل علم اجتماع المؤسسات في فهم البنية الداخلية للمؤسسات الاقتصادية و علاقتها بمحيطها المجتمعي الذي تنتمي إليه و علاقتها بنسقتها و نظامها الداخلي ، مما أفضى إلى اعتبارها كلاً اجتماعياً مترابطاً بالأجزاء متفاعلاً مع البيئة الخارجية، و برز ضمن هذا الطرح الجديد لمفهوم المؤسسة مجموعة من المقولات و المفاهيم منها ثقافة المؤسسة ، إذ من الجانب الثقافي عرّف **Jean Brilman** المؤسسة بـ " منظمة حية مكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز و مزود بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف عادات و إجراءات متراكمة مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التغير"<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** و يمكن مما سبق اعتماد تعريف **Olivier Meier** كتعريف إجرائي و الذي عرف المؤسسة كبنية اقتصادية، اجتماعية و ثقافية ، قانونياً مستقلة تحتمل على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بطريقة منتظمة و منسجمة لتقدم سلع و خدمات للزبائن في محيط يتميز بالمنافسة الدائمة (السوق) ، إذ تعتبر كعون اقتصادي منتج ، و كوحدة اجتماعية (بعد ثقافي و علائقي) ، و واقع سياسي كمكان للتبادلات التفاوض و المواجهة<sup>4</sup>

**الاستثمار:** يعتبر الاستثمار مصطلح اقتصادي بالدرجة الأولى و حديث النشأة و قد تعددت التعاريف الخاصة به في أدبيات علم الإدارة و الاقتصاد، كما يعتبر من أهم ركائز الاقتصاد حيث يشبه عملية "الزراعة" في مبدأ عمله بحيث يتم زراعة النبتة لحصاد نتاجها المضاعف لاحقاً ، و هذا ما يحيلنا إلى ما جاء في مفهوم الثقافة و التي تحمل في أحد معانيها الأصلية قديماً "الزراعة" كذلك، و لاستبيان مفهوم الاستثمار أكثر سنعرض جملة من التعاريف منها اللغوي، الاصطلاحي و كذا الإجرائي .

<sup>1</sup> عائشة التايب، النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة ، ط1، مصر، 2011، ص 64، 63.

<sup>2</sup> Dictionnaire des Notions, op cité, P 1392

<sup>3</sup> صونية إبراهيم، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد المنين دباغين سطيف 2016/2017، ص 34.

<sup>4</sup> Olivier –Meier, Dico du Manager, Edition DUNOD, Paris; 2009; P 72.

**تعريف الاستثمار لغتاً:** الاستثمار في مفهومه اللغوي هو مصدر للفعل استثمر يستثمرُ و هو مشتق من الفعل الثلاثي

ثَمَّر يُقال ثَمَّر الرجل إذا تحول، و يقال أثمر الرجل ماله إذا ثَمَّأ و كَثَّره، إذاً الاستثمار لغةً يراد به طلب الثمر<sup>1</sup>

**تعريف الاستثمار اصطلاحاً:** الاستثمار بالإنجليزية **Investment** و هو عملية اقتصادية مدروسة من قبل

شخص طبيعي أو قانوني تقوم على أسس و قواعد علمية أو عقلانية بموجبها يجري توجيه أصول مادية أو مالية أو بشرية

أو معلوماتية نحو تحقيق عوائد اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو علمية في المستقبل بتدفقات مستمرة عادة تضمن قيماً

تتجاوز القيم الحقيقية الحالية للأصول في ظروف تتسم بالأمان قدر المستطاع مع عدم استبعاد هامش مقبول للمخاطر.<sup>2</sup>

يعرف الاستثمار على أنه " استخدام المدخرات في تكوين الطاقات الإنتاجية الجديدة اللازمة لعمليات إنتاج السلع و

الخدمات و المحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها"<sup>3</sup>

و يعرف بـ " مجموعة الممتلكات و القيم الدائمة مادية كانت أو معنوية مكتسبة أو منشأة من طرف المؤسسة، و ذلك من

أجل استعمالها كوسيلة دائمة الاستغلال و ليس بهدف بيعها و تحويلها"<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو مجموع الممتلكات من قيم مادية أو معنوية و التي يتم استخدامها في تكوين طاقات إنتاجية

جديدة و دائمة بالمؤسسة، و يجري توجيهها نحو تحقيق عوائد اقتصادية، اجتماعية و ثقافية أو علمية بصفة مستمرة في

المستقبل.

**الموارد البشرية:** يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحاً حديثاً إذ حل محل مصطلح الأفراد أو القوى العاملة الذي كان

سائداً في تراث الحقل الإداري و التنظيمي، و تعد سنة 1970 نقطة التحول التدريجي عندما قامت الجمعية الأمريكية

لإدارة الأفراد إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة و بالتالي هم موارد كباقي الموارد المؤسسية الأخرى ، و هذا ما

أكدته البحوث و الدراسات السوسولوجية باعتبار الأفراد موارد و ليسوا مجرد أناس يتحركون و يتصرفون على أساس

مشاعرهم و عواطفهم ، إذ يقول بيتر دركر إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي و هو " الإنسان"، و من أهم ما ذكر في

تعريف المورد البشري نذكر الآتي :

<sup>1</sup> القاموس المحيط ، مرجع سابق، ص222.

<sup>2</sup> د. أدهم إبراهيم جلال الدين، علم الاستثمار الإسلامي، مركز الكتاب للنشر، ص 103.

<sup>3</sup> حسين عمر، الاستثمار والعولمة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الجزائر، 2000، ص37.

<sup>4</sup> شباكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط الوطني المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 47.



تعرف بأنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.<sup>1</sup>

كما تعرف بجميع الناس الذين يسهمون حالياً في إنجاز أعمال المنظمة، و أولئك الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلاً، و كذلك الذين ساهموا في الماضي القريب و تركوا المنظمة.<sup>2</sup>

جميع الأفراد الذين يمكنهم الإسهام في إنتاج السلع و الخدمات الاقتصادية سواء منهم الذين يساهمون فعلاً في ذلك أو الذين يقدرون على العمل و يرغبون فيهو يبحثون عنه.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** الموارد البشرية تشمل كل الأفراد العاملين داخل المنظمة بمختلف رتبهم الإدارية ووظائفهم ويقومون بنشاط محدد يكلفون به حسب الوظائف المؤكدة لهم بما يخدم أهداف المنظمة.

**ثقافة المؤسسة :** يعد مفهوم ثقافة المؤسسة من المفاهيم الحديثة و المرتبطة أساساً بسبعينيات القرن العشرين حيث أستخدم هذا المفهوم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، لينتشر استخدامه مع الثمانينات في فرنسا و أوروبا في حين يظل استخدامه محتشماً إلى يومنا هذا في أدبيات علم الاجتماع في جل البلدان العربية .

و قد عرّفها إدقارد شاين على أنها ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته و طورته الجماعة من خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها و التي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة و فعالة في جميع الأحوال و تصلح لأن تنتقل عن طريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك و التفكير و الإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي و الاندماج الداخلي

4 .

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، 2002، ص18

<sup>2</sup>حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط 1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2013، ص19.

<sup>3</sup>عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف بالمكافآت في إدارة الموارد البشرية و تمتيتها للمؤسسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة باتنة، العدد7، 2009، ص 184.

<sup>4</sup>SHEIN H.EDGAR, **The Corporate Culture**, Survival guide, New and rev ed , Jossey-Bass, A Wiley imprint,2009,P 217.

أما **وليام أوشي** فيقول بأن ثقافة المؤسسة هي جملة القيم التي تأخذ بها و تعتنقها إدارة المؤسسة و التي تحدد نمط النشاط و الإجراء و السلوك، فالمسيرين يترجمون ذلك النمط الفكري في العمال من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة.

كما عرفها **GreetzHofstede** بالبرمجة الذهنية لجميع أعضاء المؤسسة من خلال القيم و المعتقدات و أشكال التصرف التي تميز أعضاء المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.

أما **MauriceThévenet** فيرى بأن ثقافة المؤسسة هي مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة تم بناؤها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة للإجابة على المشاكل التي واجهت المؤسسة<sup>1</sup>

في حين يرى **فيليب برنوخ Ph-Bernoux** ثقافة المؤسسة تكمن في مدى قدرة المنظمة على أن تكون مؤسسة اجتماعية **Institution Social** ناحتها للهوية و منتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها و ليست مجرد الانتساب الإداري لها<sup>2</sup>

كما عرفها **OlivierMeier** بمجموع أساليب التفكير و الإحساس و الفعل المشتركة بين أعضاء نفس التنظيم فهي تتعلق إذًا بإطار التفكير ضمن نظام القيم و القواعد المنظم نسبيًا و المشترك بين مجموع الفاعلين بالمؤسسة.<sup>3</sup>

كما تتجلى مكامن قوة ثقافة المؤسسة في تلك القابلية للتغير التي تصنعها قدرة المجموعة على ابتكار أنماط مستجدة من التفكير و التصرف في مواجهة المشكلات الطارئة ، و ذلك ما يعكس مرونة تلك الثقافة ، فضلاً عن ما تخوله من خاصية التداول و التعلم من ضمان للاستمرارية في مناخ من الانفتاح و التفاعل مع القادمين الجدد إليها ، و هنا تصبح المؤسسة مجالاً لممارسة العمل و مصدر من مصادر التنشئة الاجتماعية ، و مجال تمارس ضمنه الهويات الفردية و الجماعية و تهيكل<sup>4</sup>

و من الناحية السوسيولوجية تعرف ثقافة المؤسسة بأنها نسق القيم و المعايير و أنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة الماجستير جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2013/2014، ص41.

<sup>2</sup> محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، الجزائر أوت 2010، ص246.

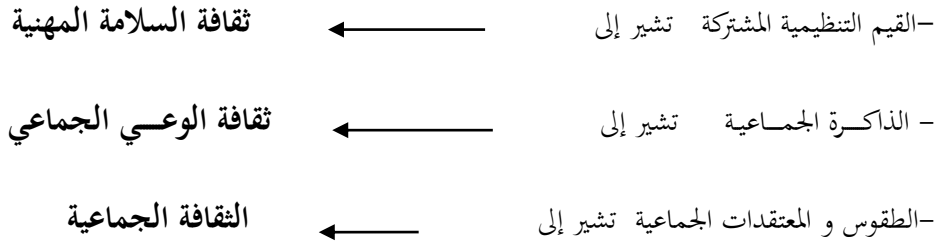
<sup>3</sup> Olivier Meier, **Dico du Manager**, Dunod, Paris, 2009, P 51.

<sup>4</sup> عائشة التايب، مرجع سابق، ص69.

<sup>5</sup> جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري و آخرون، ط1، 2000، ص514.

**التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة:** هي مجموعة أساليب التفكير و الفعل المشتركة بين العاملين بمؤسسة سوناتراك في إطار نسق من القيم التنظيمية المشتركة و المعايير الأساسية المكتسبة عبر مراحل تاريخ المؤسسة و التي تشكل ذاكرتها الجماعية و كذا جل تلك الطقوس و المعتقدات الجماعية المكرسة بمؤسسة سوناتراك و التي تعمل كلها على مواجهة مشاكلها في علاقتها مع بيئتها الداخلية و الخارجية.

نلاحظ أن هذا التعريف قد تضمن الثقافات المؤسسية الثلاث التي تناولتها الدراسة إذ أن:



و سنناقش في ما يلي مفهوم الثقافات المؤسسية الثلاث السالفة الذكر في تأصيل علمي لما ورد فيها في التراث النظري السوسيولوجي :

**ثقافة الوعي الجماعي:** قبل التطرق لمفهوم ثقافة الوعي الجماعي لا بد من أن نعرض أولاً على مفهوم الوعي الجماعي:

**الوعي الجماعي:** إن مفهوم الوعي الجماعي ظهر باكراً وقبل إميل دوركهايم بدرجات مختلفة في علم الاجتماع عند أغوست كونت و في علم النفس الحشود و في التقليد التكويني و هم جميعاً يضعون تفوق الكل على الأجزاء في المرتبة الأولى، لكن هذا المفهوم عند دوركهايم يعني " هذه الحالة التمثيلية، و المعرفية و الانفعالية التي تضم بالإضافة إلى الشخص ذاته ، جميع أفراد المجموعة و المصالح و القيم الثقافية ، هذه المجموعة من المعتقدات و المشاعر التي يتقاسمها متوسط أعضاء المجتمع و التي تعد عامل تكامل و اتساق اجتماعيين تشكل نظاماً محدداً له حياته الخاصة و لا تقدر دلالاته إلا انطلاقاً من نمط التضامن السائد (و هو نمط ميكانيكي أو عضوي).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جيل فيريول ، مرجع سابق،ص 62.

و من الملاحظ أن من أهم محددات تشكل الوعي الجماعي لدى الجماعات الاجتماعية ما يصطلح عليه بالذاكرة الجماعية و التي تعرف بباقة من الآثار التي تركتها أحداث تاريخ الجماعات المعنية و التي لها المقدرة على إخراج هذه الذكريات المشتركة في الحفلات و الطقوس و الاحتفالات العامة<sup>1</sup>

و تعني تجمّع مشترك من المعرفة والمعلومات في ذاكرة شخصين أو أكثر (أعضاء مجموعة اجتماعية)<sup>2</sup> و مما سلف ذكره يمكننا أن نعرف إجرائياً ثقافة الوعي الجماعي بجملة المعتقدات و المشاعر التي يتقاسمها متوسط أعضاء المؤسسة و التي تعد عامل تكامل و اتساق اجتماعيين، و هي تشمل تاريخ المؤسسة ( الذاكرة الجماعية ) ، إذ أن الثقافة تتكون و تبنى حسب صيرورة من التعلم على مدى التاريخ، إذ تلك الآثار التاريخية المتبقية في ذاكرة المؤسسة و أعضائها تبنى ثقافة ووعي جماعي ترسخ مع مرور الزمن في ذاكرة الفاعلين.

**الثقافة الجماعية :** و كما أسلفنا الذكر قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة الجماعية سوف نخرج إلى تبيان المفهوم السوسيولوجي للجماعية.

**الجماعية :** هي علاقة اجتماعية، حيث ما\_ و بمقدار ما\_ يتم ضبط الفعل الاجتماعي\_ في الحالة المفردة أو في المتوسط أو في النمط البحث\_ بناءً على إحساس شخصي ( انفعالي أو تقليدي) لدى المشاركين بانتمائهم إلى بعض.<sup>3</sup> و منه يمكن أن نعرف إجرائياً الثقافة الجماعية بجملة المعتقدات الجماعية المجسدة في أحكام مسبقة يتقاسمها أعضاء المؤسسة ، و التي تنتج نوع من الوحدة الذهنية و العاطفية حول طريقة تصور العالم الخارجي ، ضف إلى ذلك جملة الممارسات و المتمثلة في الطقوس الجماعية المتعارف عليها من قبل الجميع داخل المؤسسة و التي تتكرر بصفة انتظامية.

**ثقافة السلامة المهنية:** يعد موضوع أمن و سلامة العاملين بأماكن العمل من المواضيع الهامة التي أثار اهتمام جميع المنظمات الحديثة لما لها من أثر بليغ و مباشر على معنويات الأفراد و إنتاجيتهم من جهة و من جهة أخرى ما تتركه من

<sup>1</sup>Paul Ricœur, *La mémoire, l'histoire, l'oubli*, Le seuil, Paris, 2000, P 145 .

<sup>2</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/ذاكرة\\_جمعية](https://ar.wikipedia.org/wiki/ذاكرة_جمعية)

<sup>3</sup>ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ، ترجمة صلاح هلال، مراجعة محمد الجوهري، المركز القومي للنشر، القاهرة، 2011، ص 76.

انطباع إيجابي لدى العاملين إزاء المنظمة كونها تهتم بحياتهم و سلامتها و عليه قبل التطرق لمفهوم ثقافة السلامة المهنية و  
جب أولاً تحديد مفهوم السلامة المهنية.

**السلامة المهنية :** هي التقليل من الإصابات و الخسائر الناتجة عن الأعمال غير المدروسة مثل الحوادث و الكوارث  
الطبيعية.

كما عُرِّفت السلامة بأنها "عقل يفكر و حركة بلا حوادث".

فهي مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات العمال من التأثيرات الصحية الخطيرة الفورية أو بعيدة المدى و التي يمكن أن  
تنجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل أو بيئته أو شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية و التقنية و الشخصية المؤدية إلى  
هذه المخاطر و تحسين بيئة العمل و شروطه بشكل يوفر تمتع العمال الدائم بصحة بدنية و عقلية و اجتماعية مناسبة<sup>1</sup>

و تعرف السلامة المهنية بتلك النشاطات و الإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال  
التي يزاولونها و من أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض و الحوادث.

السلامة المهنية هي توفير ظروف العمل الآمنة اللازمة للمحافظة على عناصر الإنتاج الثلاث و هي الإنسان و الآلة و  
المادة و إحاطتها بسياسات من الأمن ضمن إشاعة جو من السلامة و الطمأنينة في بيئة العمل<sup>2</sup>

**ثقافة السلامة المهنية:** ضم التراث النظري العديد من التعريفات لثقافة السلامة المهنية سنحاول التطرق الآن لجملة  
من أهم تلك التعريفات التي تخدم دراستنا.

**ثقافة السلامة المهنية :** هي مجموع المعتقدات، المعايير، الاتجاهات، الأدوار و الممارسات الاجتماعية و التقنية و  
التي من شأنها التقليل من تعرض العاملين المسيرين، العملاء و أعضاء المجتمع للمخاطر أو الأضرار.

كما تعرفها الوكالة الدولية للطاقة الذرية بمجموع الخصائص و المواقف بالمنظمات والتي يضعها الأفراد كأولوية قصوى.

كما تعرف الكنفدرالية البريطانية للصناعة ثقافة السلامة المهنية بتلك الأفكار و المعتقدات المشتركة لدى جميع أعضاء  
المنظمة تجاه خطر الحوادث و الأمراض الصحية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد عبيد الدوسري، مدى فاعلية تعليمات الأمن و السلامة المهنية بوزارة التربية و التعليم ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم  
الأمنية، 2003، ص8.

<sup>2</sup> أميمة صقر المغني، واقع إجراءات الأمن و السلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية  
، 2002، ص15.

و مما سبق ذكره يمكننا أن نعرف إجرائياً ثقافة السلامة المهنية بجملة القيم التنظيمية المشتركة و التي تعبر عن التفضيلات الجماعية التي تفرض نفسها داخل المجموعة إذ تعد من المعتقدات الأساسية و المعايير التي تحدد طرق التصرف و التفكير، فهي تشكل فلسفة المؤسسة.

**استثمار الموارد البشرية:** مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين تغيرت الكثير من المفاهيم المنظمة و الإدارية ، فمن التركيز على الإنتاج انتقلت إلى التوجه إلى التسويق و من التركيز على الجمهور الخارجي دون الداخلي إلى التركيز على كليهما و من الاهتمام برأس المال المادي إلى تركيز اهتمامها على المورد البشري و الذي أصبح يطلق عليه رأس المال البشري ، و عليه جاءت العديد من التعريفات في تراث الحقل التنظيمي مقترنة مع بعضها بنفس المفهوم استثمار المورد البشري بمصطلح استثمار رأس المال البشري و نذكر من تلك التعريفات التالي :

**تعريف استثمار الموارد البشرية :** هو مجموعة المفاهيم و المعارف و المعلومات من جهة و المهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية و الاتجاهات و السلوكيات و المثل و القيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية و غير النظامية و التي تساهم في تحسين إنتاجيته و تزيد بالتالي من المنافع و الفوائد الناجمة عن عمله

2

كما يعرف على أنه الإنفاق على تطوير قدرات و مهارات و مواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي لاستثمار الموارد البشرية:** هو محصلة المكتسبات من المعارف، المهارات، السلوكيات المثل و القيم بمؤسسة سوناطراك عن طريق سبل التعليم المختلفة، بهدف الرفع من إنتاجية العاملين و المؤسسة.

**سابعاً. المقاربة السوسولوجية للدراسة:**

إن المقاربة L'approche كما عرفتها مادلينغراوينز Madeline Grawitz على أنها خطوة فكرية لا تتطلب المراحل النظامية و المرئية للتقنية و لا دقة مفهوم المنهج الفكري ، إنما خاصة موقف ينطوي على المرونة و الحذر و

---

<sup>1</sup>Dominic Cooper, **Management Safety Culture**, Paper for safety in professional and scientific journals , June 2002, p 30.

<sup>2</sup>راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 69.

<sup>3</sup> سراج عبد الوهاب، ستي عبد الحميد، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخامس تحت عنوان " أساليب و أساسيات الاستثمار في رأس المال الفكري" ، جامعة الشلف، 2011.

يتصف بحالة من اليقظة الكبيرة و الاحترام الكبير معاً للحدث أو الموضوع ...، إن المقاربة هي المنهج و التقنية بدون حدود بينهما.<sup>1</sup>

و عليه تجدر الإشارة أولاً إلى أن المتغير المستقل "ثقافة المؤسسة" كمفهوم احتاج منا في بادئ الأمر إلى عملية ضبط و تحديد و بالأخص تحديد مجالي إذ تم استخدامه في فكر سوسيوتنظيمي لا فكر اقتصادي تديري، كما أن عملية التحديد الابستمولوجي و المفهومي للمؤسسة كونها مكان للتلقين و التنشئة الاجتماعية ساعد في تحلي و إيضاح الرؤية للباحث بأن أفضل أداة لتفكيك الطابع السوسيوتنظيمي للمؤسسة في بعدها الثقافي كان جوابه الاعتماد على مقاربة رونسو سانسوليوو نظرية منطق الفاعلين **Logique des acteurs** و التي تعد من أحدث الدراسات التي أعطت اهتمام كبير للبعد الثقافي للمنظمات و ذلك من خلال كتابه *L'identité au travail* و في مؤلفه الحديث *Sociologie d'organisation et de l'entreprise* و التي ركز فيها على فرضية التعلم الثقافي داخل المؤسسة الصناعية و تقوم هذه المقاربة على اعتبار المؤسسة الوسط أو المجال الذي يتم فيه تلقين و اكتساب معايير و قيم و طقوس و قواعد جديدة للعمل الصناعي أي مكان للتلقين و التنشئة الاجتماعية فهي مجال في خضمه تتجسد ممارسات العمل و علاقات السلطة في ثقافة مؤسسية معبرة عن **منطق الفاعلين** و الذي يتقاسمه أفراد المنظمة و اتجاهاتهم الجماعية و المهنية بها .

و من جانب آخر نجد أن منطق الفاعلين لسانسوليوو و الداعي لطابع تربوي تلقيني للمؤسسة، يحيل فكر الباحث السوسيوولوجي في المتغير التابع **استثمار الموارد البشرية** قلب اهتمامات سوسيوولوجيا التنظيمات إلى مقاربة أنتوني غيدنز و نظرية التشكل البنائي و التكامل بين الفعل و البنية في فهم طبيعة السلوك الإنساني، إذ تحدث غيدنز في بنائه النظري عن البنية و الفعل بشكل أعمق في ضوء ما أسماه الموارد و القواعد و في وجود البنية و تشكلها في الأفراد.

إن لب الرؤية المنهجية لغيدنز اعتمد فيها على مفهوم التأويل المزدوج و الذي يتم على مستويين تأويل الناس لأفعالهم و تأويل الباحث نفسه لمحاولة فهم و إدراك الذوات الفاعلة، فالعلم الاجتماعي لا يجب أن يبحث عن القواعد العامة ، و إنما يجب أن يسعى حسب غيدنز نحو الفهم المتعمق للفعل الإنساني و الذي يعد قابلاً للفهم و ذلك من خلال اكتشاف المعاني الكامنة خلف الأفعال عن طريق درس القواعد التي يجب أن يتبعها الفاعلون في سلوكهم ، فالسلوك ذو معنى هو

<sup>1</sup>مادلين غراويتز، منهج العلوم الاجتماعية، الجزء الثاني، منطق البحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة سام عمار ، دمشق ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و النشر، سنة 1993، ص 12.

نشاط موجه بالقواعد التي تمنح الفاعل تبريرات لسلوكه ، كما أن عملية فهم المعاني و التبريرات فرض ربط السلوك بالقواعد المحددة له ، و مهمة العلم الاجتماعي مهمة تأويلية و هذا بتأويل الأفعال اليومية في الحياة الاجتماعية و هذا ما يطلق عليه غيدنز بالتأويل المزدوج ، فالمهام الأساسية للتحليل السوسولوجي عند غيدنز تتمثل في :

- التحليل التأويلي و التوسط بين أشكال الحياة المختلفة داخل ما وراء اللغات الوصفية للعلم الاجتماعي.
- تحليل عملية إنتاج و إعادة إنتاج المجتمع باعتبارها الثمرة التي يحققها الفرد الإنساني فغيدنز يؤمن بأن الفعل له أهمية في تشكيل البنية الاجتماعية كما يعترف بالمقابل بدور البنية الاجتماعية في تغيير شكل الأفعال و الممارسات فالبنى المنظمة المحسدة في ثقافة المؤسسة و منطق فاعليها تشكل ممارسات البشر و استثماراتها في مواردها البشرية ، لكن الممارسات البشرية تشكل البنى أيضاً و تعيد إنتاجها ، و من وجهة النظر هذه لا تكون الفاعلية البشرية و البنية متعارضتين بل تفترض إحداها الأخرى.

### ثامناً. الدراسات السابقة و المشابهة:

عند اختيار موضوع بحث ما فلا يمكن إهمال ما كتب عن هذا الموضوع من تراث نظري و بحث ميداني، وهذا تجنباً للانطلاق الغامض في البحث، وعليه نجد هناك العديدة من الدراسات التي تطرقت لموضوع ثقافة المؤسسة سواء كانت بشكل منفصل أو من خلال ربطها بمختلف جوانب المنظمة أو العمليات التنظيمية فيها، كما أن هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الاستثمار في المورد البشري و هناك من أطلق عليه اسم الاستثمار في رأس المال البشري و علاقته بمختلف جوانب و مكونات المنظمة أو بشكل منفصل باعتباره من أحد أهم العناصر المنظمة اهتماماً في المؤسسات المعاصرة لكن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته و هو ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية لم يكن محل دراسة مباشر، بل هناك دراسات تطرقت إلى بعض جوانب هذا الموضوع في سياق شامل لدى سنتطرق لبعض الدراسات السابقة الوطنية و المحلية ، العربية و كذا الأجنبية لنعطي فكرة عن أهم الإضافات التي ستضمونها تلك الدراسات و يليها جانب من التعقيب:

### أ- دراسات وطنية ومحلية:

1. دراسة صونية براهيمية سنة 2017 بعنوان " تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف، و تهدف الدراسة



إلى تحديد تأثير ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الولاء التنظيمي و ذلك من خلال تحديد تأثير قيم الاتصال و قيم التحفيز و قيم المشاركة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة وانطلقت الباحثة في دراستها من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

و قد اعتمدت الباحثة في اختيار مجتمع البحث على أسلوب الحصر الشامل إذ بلغ مجموع مجتمع الدراسة 264 مفردة، كما اعتمدت المنهج الوصفي بغرض وصف ظاهرة الدراسة كما استخدمت في جمع البيانات عدة أدوات بحثية من ملاحظة و مقابلة و استمارة استبيان وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ قيم الاتصال تؤثر إيجاباً و بدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

✓ قيم المشاركة تؤثر إيجاباً و بدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

✓ قيم التحفيز المختلفة تؤثر إيجاباً و بدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

✓ ثقافة المؤسسة تؤثر إيجاباً و بدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

2. دراسة العقبي الأزهر سنة 2009 الموسومة بـ"القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي

للعاملين"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم علم اجتماع التنمية جامعة قسنطينة، إذ تهدف الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه القيم و المعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون و الإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية ، وكذا تحليل ما تحدته البيئتان الاجتماعية و الثقافية من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة .

و قد انطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير القيم و المعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها العاملون على نمط التعاون و الإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالاً فيما بينهم أو كانوا رؤساء و مرؤوسين و عن حجم هذا التأثير؟ .

لقد اعتمد الباحث في دراسته على عينة عشوائية طبقية، كما اعتمد كذلك على منهجين في الدراسة و هما المنهج الصفي و المنهج المقارن، كما استخدم عدة أدوات لجمع البيانات من استمارة استبيان ومقابلة، و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ تعاون أعوان التنفيذ و تضامنهم فيما بينهم داخل المصنع تتحكم فيه أساساً مراكزهم الرسمية و الأدوار المهنية التي يؤديها أكثر

منه من أية اعتبارات أخرى .

✓ الأسلوب الإشرافي للرئيس تتحكم فيه الالتزامات الاجتماعية و الأخلاقية التي يتحملها تجاه رؤوسيه أكثر منه مسؤولياته الرسمية نحوهم .

✓ نمط الإشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات و التقاليد والأعراف السائدة في المجتمع و في تنظيم علاقاتهم بمؤوسيهيم.

3. دراسة بن عيسى محمد الهادي الموسم 2005/2004 الموسومة بـ " ثقافة المؤسسة " دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع جامعة الجزائر، و هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى البحث عن الموجهات أو الأطر المرجعية للفعل الاجتماعي حتى نفهم و نحدد طبيعة و مضمون النسق الثقافي و القيمي الذي يلعب دور المحدد أو الموجه للسلوكيات و الأفعال و التفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل هذه المؤسسة الاقتصادية، و عليه فقد انطلق الباحث في دراسته من جملة من التساؤلات الرئيسية التالية:

- ماهي طبيعة الأفراد و النماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تلعب دور الموجه لسلوكياتهم أو أفعالهم ؟
- هل هذه السلوكيات و الأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية و النماذج الثقافية متطابقة و متماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية و التقدم؟
- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري و قدرته على إنتاج و إعادة إنتاج التعاون و التضامن بين مختلف الفاعلين بالمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟
- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات، هل هو صراع، نزاع، تكامل؟ و من أجل تحقيق أي غاية؟.

و انطلق الباحث في دراسته باعتماده على عينة طبقية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة مقسمين إلى طبقات حسب الفئات المهنية للمؤسسة أي 136 عامل من أصل 678 عامل كما اعتمد الباحث على منهج الوصف و التفسير ثم الفهم لتقديم القراءة السوسولوجية المناسبة، كما استعان الباحث في جمع المعلومات على عدة أدوات من ملاحظة، مقابلة و استمارة استبيان و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات و الأفعال كقيمة حضارية أو وظيفية أدى بتلك الأفعال الجماعية أن تكون مؤطرة و موجهة بالاستراتيجيات الذاتية و الخاصة بأصحابها، و ساعد في ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة إنتاج للسلوكيات و الأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية.

✓ الفئة القيادية تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية في حين لم يكن في اهتمامها متابعة العامل على أداء دوره الإنتاجي كما أن قراراتهم التسييرية تحكمها في آخر المطاف العمل على تطبيق و احترام القوانين الإدارية للمؤسسة ، في حين أن العوامل المرتبطة بالهدف الاقتصادي لم تحض بأي اهتمام ، كما ترى أن معايير القائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة و متماسكة ، فهي تهدف إلى احترام القوانين و وسياتها في ذلك هي القواعد القانونية ، إذ الفئة القيادية مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما تعمل على إنتاج و إعادة إنتاج هذه البنية .

✓ عوامل تشكل مجموعات الانتماء في المؤسسة متعددة و تلك الانتماءات غير مستقرة و ثابتة و تتميز بالمرونة تترك لكل عضو أن ينتقل من مجموعة إلى أخرى حسب إستراتيجيته و مصلحته الظرفية، أما عن طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية فهي حالة من التآلف و التآنس التي تشتد و تضعف حسب الانتماءات الظرفية و ليست علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي المتواجدين من أجله في المؤسسة ، أما عن التوجهات المطلوبة لدى العمال تتعلق مباشرة بوضعيتهم المهنية ، أما المطلوبة عن عدم رضاهم عن المسؤولين و تغييرهم فهي لم تتوسع بالشكل الكافي و لم ترقى لأن تتحول إلى فكرة فاعلة محركة للسلوكيات و الأفعال الجماعية من أجل التغيير في ظل النموذج الثقافي السائد حالياً في المؤسسة.

4. دراسة محمد جودت فارس سنة 2009\2010 بعنوان " أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و

بتكلفة الاستثمار البشري " أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال تخصص إدارة موارد بشرية ، جامعة تلمسان، تهدف الدراسة إلى تحليلو دراسة تأثير الاستثمار في التدريب على سلوك العاملين في المنظمة.

انطلق الباحث في الدراسة من السؤال التالي :

ما هي أهم العوامل و المتغيرات التي تؤثر على معدل دوران الأفراد المتدربين و علاقته بتكلفة الاستثمار البشري؟.

اعتمد الباحث في إنجاز الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المقدر بـ 144 مفردة، و استعان في جمع المعلومات بالاستبيان، و خلصت الدراسة للنتائج التالية:

✓ أهمية المتغيرات غير الاقتصادية إلى جانب المتغيرات الاقتصادية في التأثير على العلاقة بين حساسية الأجور و التغيير في مستوى الأداء الناتج عن التدريب، إذ خلصت النتائج إلى مدى تأثير وجود نظام فعال لتقييم الأداء و قدرة المسؤول في التأثير على ما يحصل عليه الفرد من حوافز و اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد أي وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع مهاراته و قدراته.

✓ عدم الاهتمام بشرطية الأجور إما لضعف السلوك التدعيمي للمسؤول أو جمود القوانين أو نقص في السلطة أو عدم وجود مقاييس موضوعية لتقييم الأداء.

✓ كما أظهرت الدراسة أن الشركة لا تقوم بتقييم أداء الأفراد المشاركين في البرامج التدريبية قبل و بعد التدريب.

✓ هناك علاقة طردية بين درجة حساسية الأجور والمكافآت للتغيير في الأداء الناتج عن التدريب و نية و رغبة الفرد في البقاء أو عدم البقاء في العمل.

✓ هناك علاقة طردية بين تكلفة معدل دوران الأفراد و تكلفة الاستثمار في التدريب .

✓ أهمية سياسي التدريب و الأجور في العمل على خفض معدل دوران الأفراد و من ثم خفض تكلفة الاستثمار البشري.

5. دراسة د. حمداوي عمر الموسم 2014/2013 الموسومة بـ "دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي " جامعة

قاصدي مرباح ورقلة أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي و المتمثل في :

ما دور الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة ورقلة في إنجاز الأستاذ الباحث لنشاطات البحث العلمي ؟

كما تفرع من هذا السؤال ثلاث أسئلة جزئية هي:

- كيف يساهم الأداء التنظيمي في إنجاز الأستاذ الباحث لنشاطات البحث العلمي؟
- كيف يستفيد الأستاذ الباحث من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتوفرة بالمؤسسة الجامعية ؟
- ما مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم طرق البحث للقيام بنشاطات البحث العلمي داخل الجامعة ؟

و قد اعتمد الباحث في دراسته لمجتمع البحث على أسلوب المسح الشامل لمجموع 190 أستاذ و الذي تحصل منها على 168 استمارة

بحث أي بنسبة 88,42%، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً في ذلك أسلوب دراسة الحالة، كما استخدم الباحث عدة

أدوات ووسائل لجمع البيانات من ملاحظة ، مقابلة و استبيان ، و كذا الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة ورقلة تكمن في توفير الإمكانيات المادية و البشرية دون مراعاة الفروق الفردية بين الأساتذة و الباحثين، إلا أنه تبقى المعوقات التي تحول دون تفعيل هذا الدور مطروحة على مستوى الأستاذ الباحث و الفريق البحثي الذي ينتمي إليه و الثقافة التنظيمية السائدة تعكس الثقافة الاجتماعية المكونة ضمن بناء اجتماعي غير متجانس مثل المجتمع المحلي لمدينة ورقلة.

✓ بالرغم من الجهود التي تبذلها الجامعة من خلال ثقافتها التنظيمية في توفير الظروف الملائمة لتحسين إنجاز نشاطات البحث العلمي للأساتذة ، إلا أنها تصدم بعوامل مثبطة و المتمثلة في الظروف الاجتماعية كعدم الاستقرار للأساتذة بالمنطقة التنقل الدائم و عزوف المحيط الاجتماعي عن الاستفادة من تلك البحوث العلمية .

✓ أغلب الأساتذة الباحثين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتوفرة بالجامعة كما يستخدمون من شبكة الانترنت في مناقشة و إثراء معلوماتهم العلمية لكن من الملاحظ أن أغلب الأساتذة لا يستعينون ببنك المعلومات SNDL دائماً و كذا الحساب الإلكتروني الخاص بالجامعة ، و هذا راجع إلى عدم توفر قاعات انترنت خاصة بالأساتذة على مستوى بعض الكليات من جهة ، و العديد منهم لا يملكون سكناً بأية صيغة و بالتالي لا يتوفر لديهم خط انترنت و هذا ما يعيق اطلاعهم المستمر على هذا الموقع.

✓ وجود اتصال بين الأساتذة الباحثين و أعضاء فريق البحث و عن العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق البحثي فهي تقتصر على علاقة التعاون و المشاركة في إنجاز البحوث العلمية و كفى، أي أنها علاقات اجتماعية محدودة، كما أن هناك فروق جوهرية من حيث القيم التنظيمية السائدة في كليات الجامعة ترجع لطبيعة التخصصات ضمن كل كلية.

## ب- دراسات عربية:

1. دراسة داليا عبد المنعم صالح سنة 2012 بعنوان " تأثير ثقافة المنظمة على أساليب ممارسة العلاقات العامة " أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الآداب و العلوم الإنسانية.

الهدف من الدراسة السعي إلى رصد و توصيف و تحليل أبعاد و أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات المصرية و الدولية، بالإضافة إلى معرفة تأثير الأنماط الثقافية السائدة في المنظمات موضع التطبيق على أساليب ممارسة العلاقات العامة ، وكذا تأثير هذه الأنماط الثقافية على الأدوار الاتصالية التي يقوم بها مديرو العلاقات العامة في المنظمات محل الدراسة وصولاً إلى استخلاص نموذج يوضح العلاقة بين ثقافة المنظمة و ممارسة العلاقات العامة سلبياً أو ايجابياً في المنظمات موضع التطبيق .

لقد اعتمد الباحث في دراسته على عينة مكونة من 80 شركة من شركات قطاع الأعمال العام والشركات الدولية العاملة في نطاق القاهرة و ذلك وفقاً للعينات العشوائية ، كما استخدم منهج المسح بشقيه الوصفي و التحليلي و تم الاعتماد على صحيفة الاستقصاء كأداة لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة إلى لنتائج التالية :

✓ جاء ترتيب أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات المصرية محل الدراسة على النحو التالي: ثقافة الدور، ثقافة السلطة، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد.

✓ بينما جاء ترتيب أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الدولية محل الدراسة على النحو التالي: ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، ثقافة الدور، ثقافة السلطة.

✓ توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كل من المنظمات المصرية و الدولية محل الدراسة، و هذه الأبعاد تتمثل في :

- وضوح رسالة المنظمة بين العاملين بها .

- العمل الجماعي .

-الابتكار و الإبداع.

- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية.

-و أخيراً المسؤولية الاجتماعية.

✓ كما جاء نموذج الإعلام العام في مقدمة نماذج العلاقات العامة الأكثر استخداماً في المنظمات المصرية محل الدراسة، يليه النموذج المتوازن ذو الاتجاهين، و أخيراً نموذج الدوافع المشتركة.

✓ في حين جاء النموذج المتوازن ذو الاتجاهين في المركز الأول من حيث نماذج العلاقات العامة الأكثر تطبيقاً في المنظمات الدولية محل الدراسة يليه النموذج الغير متوازن ذو الاتجاهين، ثم نموذج الدوافع المشتركة، ثم نموذج وكيل الأخبار و أخيراً نموذج الإعلام العام.

✓ جاء ترتيب الأدوار الاتصالية لمديري العلاقات العامة في المنظمات المصرية محل الدراسة على النحو التالي :

- دور فني الاتصالات.

- دور مسهل حل المشاكل.

- دور مسهل الاتصالات.

-و أخيراً دور الخبير الواصف.

✓ بينما جاء ترتيب الأدوار الاتصالية لمديري العلاقات العامة في المنظمات الدولية على النحو التالي :

- دور مسهل حل المشاكل.

- دور مسهل الاتصالات.

- دور الخبير الواصف.

- و أخيراً دور فني الاتصالات.

2. دراسة الدكتور عبد اللطيف عبد اللطيف و الدكتور محفوظ أحمد جودة سنة 2010 بعنوان "دورالثقافة التنظيمية في التنبؤ

بقوة الهوية التنظيمية" دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

لقد هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، و قد انطلق الباحثان في الدراسة من الأسئلة الآتية :

- ما المقصود بالهوية التنظيمية .
- ما المجالات الأكثر أهمية للهوية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية.
- ما دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في هذه الجامعات.
- تحديد أثر العوامل الشخصية كالجنس و العمر و الرتبة الأكاديمية و مدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية .

اعتمد الباحثان في الدراسة على عينة عشوائية شكلت نسبة 30,8% من إجمالي عدد الجامعات الأردنية الخاصة ، كما اعتمد الباحثان على أداة الاستبيان في جمع البيانات و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إنجازها في الآتي:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحوئين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية.

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

✓ قُدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلاً عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع و العمل الجماعي.

3. دراسة محمد منصور العريقي سنة 2009 بعنوان "الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية و مدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين، آخذين في الاعتبار المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية مثل السن و الخبرة و المستوى الإداري باعتبارها متغيرات معدلة و قد تم الانطلاق في الدراسة من السؤالين التاليين :

1. ما الثقافة السائدة لدى شركات التأمين اليمنية.

2. ما تأثير هذه الثقافة بأشكالها المختلفة ( ثقافة الأداء، العلاقات، الرقابة و الاستجابة) على الرضا الوظيفي للعاملين؟ و ما

تأثير المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية كمتغيرات معدلة في هذه العلاقة؟

شملت الدراسة سبع منظمات تعمل في مجال التأمين و بلغ حجم العينة 142 مفردة و ذلك باعتماد الباحث على اختبار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي بلغ 180 مفردة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي المتمثل في تحليل البيانات التي جمعت من أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ ثقافة الرقابة تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين اليمنية، و بعدها و بفارق بسيط تأتي ثقافة الاستجابة للبيئة ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة.



✓ أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط و أن العوامل الديمغرافية و التنظيمية باستثناء عامل المستوى الوظيفي لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي .

✓ أشارت أهم التوصيات إلى ضرورة التركيز على ثقافة العلاقات و إعطائها اهتماماً عالياً و عمل برامج توعية للعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية و أبعادها المختلفة.

4. دراسة فرح يس و فرح عبد الخير سنة 2021 بعنوان " أثر السلامة والصحة المهنية على الالتزام التنظيمي في

مصانع شركات السكر بالسودان " و هدف الدراسة كان في التحقق من أثر السلامة و الصحة المهنية على الالتزام التنظيمي في مصانع شركات السكر في السودان ، و لتحقيق من ذلك تم طرح السؤال الرئيسي التالي :

ما أثر السلامة و الصحة المهنية على الالتزام التنظيمي للعاملين ؟

و تمحضر عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

• ما أثر السلامة و الصحة المهنية على الالتزام الاستمراري؟

• ما أثر السلامة و الصحة المهنية على الالتزام العاطفي؟

• ما أثر السلامة و الصحة المهنية على الالتزام المعياري؟

و تم الاعتماد في دراسة ذلك على عينة عشوائية متكونة من 256 مفردة موزعة على ثلاث مصانع لشركات السكر )

سنار، النيل الأبيض و كنانة) ، كذا منهج وصفي تحليلي ، و في الأخير تم الخروج بالنتائج و الاستخلاصات التالية :

✓ ممارستي الصحة و السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي اتسمتا بمتوسطات حسابية بلغت 3,88% 4,041% على

التوالي، و أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلامة و الصحة المهنية على الالتزام التنظيمي )

الاستمراري ، العاطفي و المعياري)

ت- دراسات أجنبية:

1. دراسة سعيده راف ههاب سنة 2011 بعنوان " موقع ثقافة المؤسسة في عملية الابتكار لدى الشركات الصغيرة و المتوسطة

عالية التكنولوجيا " دراسة حالة بالمقارنة بين المواقع .

**La culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PMEde haute**

**technologie**, Une étude de cas par comparaison intersites.

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تفسير لتلك العلاقة المعقدة بين الابتكار و ثقافة المؤسسة و إعطاء صورة أكثر دقة، و قد بدأت الباحثة دراستها من التساؤلات الآتية:

- كيف تتطور الابتكارات التكنولوجية و ثقافة المؤسسة و تؤثران على بعضهما البعض في ظل بيئة تكنولوجية ؟
- ما هي آليات خلق ثقافة الابتكار في بعدها التكنولوجي و التنظيمي ؟

و قد اعتمدت الباحثة كعينة لدراستها على الشركات الصغيرة و المتوسطة و كان الاختيار على شركتين كل منهما يمتلك خبرة و تاريخ لأكثر من 20 سنة و عدد عمالهم يفوق أكثر من 100 عامل ، إذ تم اختيار 30 عامل من بينهم المسيرين و مسؤولي التسويق، مسؤولي الإنتاج، مهندسين و عمال بسطاء .

كما اعتمدت في جمع المعلومات من العينة على المقابلة المقننة و كذا وثائق من الشركات محل الدراسة، ضف إلى ذلك اعتمادها على المنهج الكيفي من خلال أسلوب دراسة الحالة، و خلصت في الأخير إلى النتائج التالية :

- ✓ تأثير الابتكارات التكنولوجية على ثقافة المؤسسة .
- ✓ تعد ثقافة المؤسسة جزء من عملية الابتكار و في الوقت نفسه يعد الابتكار ثقافة مقترنة بريادة الأعمال، إذاً توجد هناك علاقة تأثير و تأثر بين ثقافة المؤسسة و الابتكار.
- ✓ كل الابتكارات التكنولوجية كي تجدد طريقها للنجاح الدائم يجب أن تبنى على قيم و معايير ثقافية يشترك فيها العاملين و كذا المسيرين هذا ما يخلق ثقافة مؤسسية جديدة موجهة نحو الابتكار.

2. دراسة سارج فرنسي سيمون Sareg Francis Simen و آسان نداو AssaneNdao سنة 2018 بعنوان

" آثار تطبيق إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركة على الثقافة التنظيمية "تحليل الآثار و الرهانات

بسنغال.

تهدف الدراسة إلى معرفة هل أن تطبيق أو إرساء سياسة أو استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية تغير ثقافة المنظمة و انطلق الباحثان في دراستهما من التساؤلات الآتية:

- كيف نجح بالسنغال في بناء سياسة للمسؤولية الاجتماعية بطريقة مدجة إذا لم يكن هناك تبنى ثقافي بالمنظمة.

• التخطيط و التنظيم و تنفيذ عملية التغيير هذه أو التكيف الثقافي من أجل تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، أي نموذج تنظيمي يسمح بدمج الثقافة مع البناء التنظيمي من أجل السير الحسن لمؤسسة مسؤولة و مستدامة في السنغال.

اعتمد الباحثان على منهج كفيي بهدف استكشافي يعتمد على المقابلات المقننة و الملاحظة لجمع البيانات و تحليلها من أربع شركات بدكار و التي بادرت بإرساء برنامج واضح للمسؤولية الاجتماعية بالشركة، و قد بلغ عدد المقابلات بينها جمعاء 85 مقابلة مع مسؤولي البرنامج (المسؤولية الاجتماعية) و كذا الفاعلين في البرنامج بالشركات محل الدراسة و أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- ✓ تطبيق سياسة أو استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركة يغير ثقافة المؤسسة.
- ✓ تعدد التفسيرات و الشروحات حول المسؤولية الاجتماعية للشركة من طرف المبحوثين مرده للاختلاف الثقافي و المفهومي ، و عليه نوصي بأن النظرية التكاملية هي الأصلح للنجاح في دمج المسؤولية الاجتماعية للشركة في ثقافتها.
- ✓ المؤسسة لها فرصة حقيقية مع برنامج المسؤولية الاجتماعية في اعتماد و تغيير العديد من السلوكيات و التي تختلف باختلاف الثقافات .
- ✓ يجب الأخذ بعين الاعتبار أن تكون قيم المسؤولية الاجتماعية من مكونات ثقافة و هوية المؤسسة.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للشركة هي عملية أكثر من كونها هدفاً في حد ذاتها إذ يمكن أن تقود الشركة لتقديم حلول محلية و عالمية ، و تكون عاملاً لتغيير مجتمعي و منه تصيح آلية تصحيحية لثقافة الشركة و تعزيز دور الشركة فيما يتعلق ببيئتها بطريقة أكثر انسجاماً.

3. دراسة تيودرس باي تيدلا Tewodors Bayeh Tadla سنة 2016، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة ولدن

الوَم\_أ بعنوان "تأثير ثقافة المنظمة على أداء المؤسسة" وانطلق الباحث من التساؤل التالي:

أي الاستراتيجيات نجاحاً و التي قام بها كبار مسؤولي الشركات لتثبيت ثقافة تنظيمية فعالة لتحسين الأداء؟.

اعتمد الباحث في دراسته على عينة غير عشوائية أي عينة قصدية ، إذ مجتمع الدراسة يحتوي على 24 شركة استهدف منها الباحث كبار المسيرين للشركات و كانت العينة ممثلة في 20 مفردة ، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و أسلوب دراسة الحالة .

إن جمع المعلومات كان باعتماد الباحث على أداة المقابلة و التي كانت مع كبار المسيرين و الاختيار كان على الأكبر خبرة منهم .

هدف الباحث من الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات الناجحة و التي يستخدمها كبار مديري الشركات لإنشاء ثقافة تنظيمية فعالة لتحسين الأداء بالمؤسسة و الأخير أظهرت نتائج الدراسة التالي :

- ✓ حدد المشاركون في الدراسة القيم الأساسية بالشركة باعتبارها استراتيجية جد فعالة للحفاظ على ثقافة تنظيمية تضمن تحسين الأداء في مجموع الشركات و المتمثلة في رضا العملاء، العمل الجماعي، و هوية الشركة، النزاهة في العمل، الجودة و التميز .
- ✓ القيادة التي تركز على الموظف تعد كمفتاح استراتيجي لتأسيس ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء في مجموع الشركات، إذ أدرك المدير التنفيذي لمجموع الشركات أن الموظفين هم الموارد الأكثر قيمة في الشركة .
- ✓ المهمة و الرؤية الواضحة كاستراتيجية رئيسية لخلق ثقافة تنظيمية فعالة في مجموع الشركات و تعزيز أدائها .
- ✓ المؤسسين هم المصدر الأساسي في بناء ثقافة تنظيمية فعالة في المنظمة .
- ✓ التناسق هو من أفضل الاستراتيجيات لإرساء ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين أداء المؤسسة .

### ج. التعقيب على الدراسات السابقة و المشابهة:

لقد كان لكل هذه الدراسات السابقة الأثر البالغ في المساعدة على إعطائي تصور أعمق و أدق عن دراستي الحالية، و كذا بإيضاح ملاحظاتها و توجيه مسارها و هذا بفضل ما قدمته من تراث نظري و مخرجات البحث الإمبريقي و يمكن إبراز ذلك في الآتي :

تطرقت دراسة صونية براهيمية للمتغير الأول في دراستنا هاته و هو ثقافة المؤسسة في علاقة تأثيرية على تشكيل سلوك الولاء التنظيمي لدى العاملين، إلا أنها قامت بالتركيز على جانب القيم في الثقافة المؤسسية من قيم الاتصال، التحفيز و المشاركة ، أما دراسة العقبي الأزهر و التي تعرض فيها إلى جانب من المتغير الأول لدراستنا و هو القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية،

أي ثقافة المجتمع في المؤسسة و بالتحديد تلك القيم الاجتماعية و الثقافية التي تربط العلاقات و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمة و هذا بخلاف ما جاءت به دراستنا الحالية في محاولتنا دراسة ثقافة المؤسسة في حد ذاتها لا ثقافة المجتمع بالمؤسسة، ومع ذلك نلاحظ أن دراسة العقبي الأزهر قد تعرضت كذلك إلى المتغير الثاني لدراستنا و هو استثمار الموارد البشرية بتطرقه لمتغير السلوك التنظيمي للعاملين و الذي ندرسه لكن بشكل مغاير إذ نعتمد السلوكيات التنظيمية الإيجابية و التي تعتبر نتاج عمل طويل و مستمر و كعائد من عائدات الاستثمار في العنصر البشري بالمؤسسة.

من الدراسات الأخرى و التي تعرضت للمتغير الأول في دراستنا هاته دراسة الدكتور بن عيسى محمد الهادي بعنوان ثقافة المؤسسة و الذي كان يصبوا إلى معرفة النسق الثقافي و القيمي بالمؤسسة المتحكم في التفاعلات الاجتماعية فيها بخلاف تصورنا الهادف لمعرفة تلك الثقافة المؤسسية و مدى تأثيرها على تلك المخرجات الاستثمارية من توجهات تنظيمية عالية الإيجابية للعاملين بالمؤسسة .

كما نجد كذلك دراسة محلية للدكتور حمداوي عمر و التي تعرضت للمتغير الأول في الدراسة لكن باختلاف اصطلاحي في التناول بين الثقافة التنظيمية و ثقافة المؤسسة و لكن بأبعاد مختلفة.

من الدراسات الأخرى والمتعلقة بالمتغير الأول نجد دراسة عربية لداليا عبد المنعم صالح بعنوان تأثير ثقافة المنظمة على أساليب ممارسة العلاقات العامة، إذ هدفت الباحثة إلى التعرف على الأنماط الثقافية السائدة في المنظمات المصرية و كذا الدولية و أثرها على العلاقات العامة التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية بخلاف دراستنا التي تهدف إلى دراسة تلك الثقافة في بيئتها الداخلية و تأثيرها على الفاعلين داخل المنظمة.

كما جاء الباحثان عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ احمد جودة بدراسة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية و هذا ما يتقاطع مع متغير دراستنا الأول لكن بشكل اصطلاحي مغاير فقط، أما دراسة تيودرس بايت تيدلاو هي دراسة أجنبية تعرضت هي كذلك للمتغير الأول من الدراسة لكن بأبعاد ثقافية أخرى في ربط لتأثير تلك الثقافة بأبعادها المستهدفة على أداء المؤسسة ككل.

من الدراسات الأخرى المتطرق إليها سالفاً و التي لم تكن مطابقة تماماً لدراستنا هاته رغم أنها تعرضت لكلا المتغيرين نجد دراسة محمد منصور العريقي بعنوان الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، هذا الأخير يعتبر من السلوكيات التنظيمية العالية الإيجابية التي أخذت بالدراسة من طرفنا كبعد من أبعاد العائد من الاستثمار في الموارد البشرية

و في نفس السياق نجد دراسة أجنبية لسعيدة راف هبهاب بعنوان موقع ثقافة المؤسسة في عملية الابتكار لدى الشركات الصغيرة و المتوسطة عالية التكنولوجيا إذ تعرضت لمتغيري الدراسة الأول المتمثل في ثقافة المؤسسة و الثاني كبعد من أبعاد مخرجات الاستثمار في المورد البشري و المتمثل في الابتكار أو كما جاء في دراستنا بمعنى الإبداع .

أما في دراسة سارج فرنسي سيمون و آسان نداو جاء المتغير المستقل لدراستنا ثقافة المؤسسة كمتغير تابع و هذا بعنوان آثار تطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركة على الثقافة التنظيمية ، كما جاء متغير استثمار الموارد البشرية في دراسة محمد جودت فارس بعنوان أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و بتكلفة الاستثمار البشري كمتغير تابع ، و الملاحظ من هذه الدراسة أنها جاءت بطرح جد قريب من الطرح المعروض في دراستنا الحالية إلا أنه كان طرح ذو منحى اقتصادي بحث لا سوسولوجي ، إذ يركز على تلك العمالية في الاستثمار من أجور و تدريب و ما علاقته بدوران الأفراد المتدربين و تكلفة ذلك الدوران على المؤسسة و هذا بخلاف مقاربتنا التي تعتبر الإنفاق على الموارد البشرية من منظور سوسولوجي هو استثمار يهدف إلى إنتاج اجتماعي كما هو في نفس الوقت اقتصادي.

في الأخير يمكن القول بأن جل الدراسات السابقة أو المشابهة تناولت متغيري الدراسة الحالية لكن ليست بشكل تام و متطابق بكل أبعاده بل بأبعاد قريبة التناول كما تختلف في مجالات الدراسة الزمانية، المكانية و البشرية ، و قد اعتمدت جل الدراسات على استخدام أدوات جمع البيانات بنسب متفاوتة من استمارة استبيان و مقابلة مقننة و كذا الملاحظة ، و كما اعتمدت كذلك على المنهج الوصفي و الوصفي التحليلي و المقارن، و لقد تم الاستفادة من كل تلك الدراسات من خلال الآتي :

- المساعدة في بناء الاستبانة للدراسة.
- الاستفادة من المراجع و الكتب التي اعتمدها هاته الدراسات.
- الاستفادة من الدراسات من خلال ما ورد فيها من تراث أدبي في نظم الفصول النظرية و بناء مفاهيم الدراسة الحالية و كذا تحديد الطرائق و الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية مثل اعتمادها على المنهج الوصفي و أدوات البحث الميداني من استمارة و مقابلة و ملاحظة.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل مقدمة عامة حول موضوع الدراسة و تحديد المشكلة المراد دراستها و تمحورت في مجموعة من التساؤلات و التي بدورها تحتاج إلى إجابات من خلال تحديد أهداف الدراسة التي يسعى الباحث الوصول إليها كما تم أيضا استعراض أهمية تلك الدراسة في الحقل التنظيمي و السوسيولوجي و كذلك بالنسبة لمجتمع الدراسة بشكل خاص ، كما حُددت الأسباب التي أدت لاختيار موضوع الدراسة، وصولاً إلى تحديد جملة من المفاهيم الأساسية و المساعدة للدراسة ، كما تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة و المشابهة من موضوع الدراسة مع العمل في الأخير على التعقيب على تلك الدراسات.

## الفصل الثاني

المؤسسة كمفهوم بين التراث المعرفي و الطرح السوسيولوجي

تمهيد:

مفهوم المؤسسة

المفهوم الاقتصادي

المفهوم الاجتماعي

إشكالية فهم و تحليل المنظمة عون اقتصادي أو بنية اجتماعية ؟

المنظمة كعون اقتصادي

المنظمة كبنية إجتماعية

من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة.

مرحلة علم إجتماع العمل

مرحلة علم إجتماع التنظيمات

مرحلة سوسيولوجية المؤسسة

المؤسسة من خلال بعض المقاربات السوسيولوجية.

المنظور الإقتصادي

المنظور الإنساني الإجتماعي

المنظور الثقافي

خلاصة الفصل



## تمهيد:

شغلت المؤسسة حيزاً معتبراً في كتابات و أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية الشرقية و الغربية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متفاعلة فيما بينها من جهة و فيما بينها و العناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية كما يشمل تفاعلها المحيط.

## أولاً. مفهوم المؤسسة:

رغم ظهور المؤسسة في سياق سوسيو- تاريخي محدد في بداية القرن العشرين إلا أن مفهومها قد اقترن بعدة معان كشف في مجموعها عن التباين الوارد بين الأطر و السياقات التي أستخدم فيها هذا المفهوم من جانب علماء الاقتصاد و علماء الاجتماع و غيرهم من المهتمين بالشأن المؤسسي.

من أجل الوصول إلى صياغة مفهوم يكون له مطابقة للواقع و قابلية للتطبيق و شامل لكل المتغيرات الأساسية المشكلة للتنظيم نسعى إلى تناول هذا المفهوم في سياق التراث الاقتصادي و السوسيولوجي بدءاً بآراء الرواد و انتهاءً بالتصورات الحديثة للتنظيم.

## أ. المفهوم الاقتصادي للمؤسسة:

إن تعدد التعاريف و تنوعها من فكر إلى آخر لا يعتبر تباين في المفاهيم بل يعود ذلك إلى تباين الأزمنة و النظم الاقتصادية المتبعة و رؤيتها لدور المؤسسة فيها:

• **تعريف كارل ماركس KarlMarx** : المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من

العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال و نفس المكان من أجل إنتاج نفس

النوع من السلع<sup>1</sup>.

• **تعريف المكتب الدولي للعمل BIT**: يعرف المؤسسة بأنها هي كل مكان لمزاولة نشاط

اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة<sup>2</sup>

• **تعريف أحمد طرطار**: المؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المادية ( طبيعية كانت

أو مادية أو غيرها) و التي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين و توليفة محددة قصد إنجاز أو أداء

المهام المنوطة بها من طرف المجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 9.

<sup>2</sup> فوزي محيرق، محاضرات في اقتصاد المؤسسة مرجع سابق، ص 25.

• تعريف سيلفن بارسينغر Sylvain Bersinger: هي وحدة اقتصادية لإنتاج السلع أو الخدمات بهدف

تجاري.<sup>2</sup>

كما عُرفت المؤسسة **كنظام تقني**، والنظام هو مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي و مبني على هدف ، وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن التفاعل الديناميكي بين مختلف وظائف و أنشطة المؤسسة الاقتصادية الرامية إلى تحقيق أهدافها ، إن ذلك التفاعل مبني وفق نموذج يسمى بنموذج **IPERMER** إذ يضم هذا النموذج الآتي :

• **المدخلات - Intrants**: و هي كل تلك العوامل الداخلة في تحقيق الهدف، من مواد أولية ، وسائل تقنية و مالية ، و موارد بشرية ، و ما تنطوي عليه من تسيير و إدارة و تنظيم.

• **الطريقة - Procédé**: أي طريقة العمل و التحويل بالمؤسسة و المرتكزة على الخبرات و القوانين.

• **مخرجات - Extrants**: و هي ناتج عمليات التحويل، فالمخرجات هي مجموع السلع و الخدمات المتمخضة عن عملية الإنتاج.

• **المهمة - Mission**: و هي مجموع أهداف المؤسسة و المشخصة في الرسالة أو الرؤية التي تصبوا إليها، مسخرة بذلك كل الطاقات الإنتاجية لتحقيق الأهداف القريبة أو البعيدة المدى و التي تعد سبب نشأتها.

• **البيئة - Environnement**: نظراً لكون المؤسسة نظام يتفاعل أجزاؤه الواحد مع الآخر فالبيئة تعد عنصر من العناصر المهمة بالمؤسسة.

<sup>1</sup>أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص15.

<sup>2</sup>Sylvain Bersinger, **L'entreprise pour mieux la connaître**, prise l'harmattan, Paris, 2017, P18.

• **التغذية العكسية \_ Rétroaction** : و هو ذلك النظام المبني على قوة المعلومة و الاتصال العكسي أو ما يسمى بالتغذية العكسية أو الراجعة و هذا لتفادي أخطاء و سلبيات الدورة الإنتاجية الماضية ، و ضمان التحسين المستمر للدورات الإنتاجية بالمؤسسة.<sup>1</sup>

ب. المفهوم السوسيولوجي للمؤسسة:

مما ذكرناه سالفاً في الفصل التمهيدي و في تحديد مفهوم المؤسسة علمنا أن أتباع دوركهايم **Durkheim** سعوا إلى حصر و تكوين مفهوم للمؤسسة على أنها أساليب للعمل و الإحساس و التفكير و إلى حد ما ثابتة ، ملزمة و مميزة لمجموعة اجتماعية معينة ، أي أنهم حصروا مفهوم المؤسسة في الجانب السلوكي من أساليب و أحاسيس و فكر و للمجموعة الاجتماعية التي تنشأ و تتغذى بقيمتها و ثقافتها فتعكس على سمعة و هوية المؤسسة ككل.

ينطلق دوركهايم في تعريفه للمؤسسة في كتابه " **قواعد المنهج الاجتماعي** " **Les Règles de**

**la Méthode Sociologique** من الآتي: " يمكن تسمية المؤسسات كل المعتقدات و كل

أنماط السلوك المحددة من طرف الجماعة ، حيث يمكن تعريف السوسيولوجيا على أنها علم المؤسسات يهتم بنشأتها و وظيفتها " <sup>2</sup>

• كما عرفها **مارسيل موس** **MoussMarsel** في كتابه " علم الاجتماع موضوع و منهج " بأن

المؤسسة هي مجموع الأنشطة أو الأفكار المحددة التي يجدها الفرد أمامه ، و هو يرى كذلك أن علم الاجتماع هو علم المؤسسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عبد الرزاق بي حبيب ، إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر، 2002، ص24.

<sup>2</sup><https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Institution.Sociale> .

<sup>3</sup>Mouss .M, **La Sociologie, Objet et Méthode**, article écrit en collaboration avec Paul fauconnet, 1901, Paris, P 11.

• وعرفها ماكس فيبر **Maxweber** : على أنها تركيب بيروقراطي و ظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب و في كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات و تدفقات السلطة و حدود كل قسم.<sup>1</sup>

فالمؤسسة هي عمل غائي مستمر من نوعية محددة و تنظيم المؤسسة عبارة عن تنظيم اجتماعي ذا هيئة إدارية تقوم بأفعال غائية تتصف بالاستمرارية<sup>2</sup> ، بتعبير آخر و في تصور ماكس فيبر فالمؤسسة إذن هي عبارة عن منظمة مكونة من مجموعة من الفاعلين الذين يملكون سلطة قانونية و عقلانية على مجموعة من الأفراد أو المجتمع ككل و تلك السلطة القانونية و العقلانية يمتلكونها من خلال العلاقة الموجودة و التي تربطهم مباشرة بوظائفهم و التي تضفي على سيطرتهم الشرعية القانونية و الاجتماعية ، و منه يمكن القول بحسب فيبر **Weber** أن كل عمل يتصف بالاستمرارية و الغائية يدخل في نطاق مفهوم المؤسسة و عليه فالمؤسسة و وضعت في شكل بناء لمجموعة من القوانين و المبادئ و تحديد للمهام، السلطات و المسؤوليات و التي تحدد في آخر المطاف خصوصيتها و فلسفتها الخاصة و ثقافتها التي تميزها عن المؤسسات الأخرى و هذا ظاهر جلياً من خلال الجانب الشكلي و المهني الذي تطرق إليه **Weber** على غرار ما دعى إليه الدوركهايميين **Les Durkheimiste** في حصرهم لمفهوم المؤسسة في الجانب السلوكي فقط دون مراعاة الجانب الشكلي الفيبري.

• تعريف برونسلو مالينوفسكي **Bronislaw Malinowski** : من منطلق انثربولوجي يؤكد على أنها تجمع **Groupement** أو عدد من المجموعات الإنسانية تتصرف وفق قواعد، معايير، قوانين، حقوق إدارية أو عادات و موثيق<sup>3</sup>، و عليه فهو يعتبر المؤسسة صورة من الصور الثقافية تهدف إلى السيطرة على الحاجة و تحويلها من منظور طبيعي إلى منظور ثقافي ، كما أن السلوكيات و المعاملات داخل المؤسسة تحكمها مجموعة القواعد و المعايير و العادات و التي تنطوي تحت مسمى المعاهدة المتفق عليها بالمؤسسة .

<sup>1</sup> زينب شنوف ، تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب ، أطروحة دكتوراه جامعة بسكرة، سنة 2017 ، ص33.

<sup>2</sup> ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ، ترجمة صلاح هلال ، ط1، 2011، ص91.

<sup>3</sup>Bronislaw . M, **A Scientific Theory of cultures and other essays**,New York, 1960, P 163.

- في المقابل عرّف **Talcott Parsons** تالكوت بارسونز المؤسسة على أنها مجموعة مركبة من الأنماط التنظيمية الملائمة للتحليل كوحدة بنائية في النسق الاجتماعي كما أن المؤسسة يمكن وصفها كمجموعة من الأدوار الثابتة بصورة مستقرة<sup>1</sup> ، كما يذهب بارسونز إلى تعريف علم الاجتماع بأنه علم دراسة المنظم و في تعريفه للمنظم يقول بأنها مجموعة من الأدوار المتكاملة بنائياً و وظيفياً و أن لها دلالة تنظيمية بالنسبة للجماعات و اضطراب التوازن في النسق الاجتماعي<sup>2</sup>، و منه يمكن القول بأن بارسونز قد نظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي يتكون من عدد من الأنساق الفرعية ذات العلاقة التبادلية و تعتبر المؤسسة في حد ذاتها نظاماً فرعياً من نظام أكبر و هو المجتمع و النظام الاقتصادي كما تتفاعل مع بيئتها الخارجية و تقوم بالمستلزمات الوظيفية كأساس لبقائها و استمرارها و نموها.
- إذاً هي نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد و القيم و المعايير السائدة ضمن نطاق جغرافي معلوم (حين) لتحقيق أهداف محددة.<sup>3</sup>
- في المقابل نجد أميتاي إيتزيوني **Amitai Etzioni** عرّف المؤسسة على أنها مجموع أو هي مجموعة من الأفراد المكونة عن قصد للعمل سوياً بطريقة منظمة لتحقيق هدف أو عدة أهداف محددة.<sup>4</sup>
- كما نجد من جهة أخرى تعريف شستر برنارد **Chester Bernard** حول المؤسسة و الذي عرّفها بمثال ائتلاف تعاوني للمصالح المختلفة بين العاملين و المالكين لوسائل الإنتاج، فالمؤسسة عند **Bernard** عبارة عن نظام تعاوني بين الفاعلين من أجل تحقيق هدف محدد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> زينب شنوف ، مرجع سابق ، ص 17

<sup>2</sup> محمد عبد المعبود مرسي ، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي ، ط 1، بدون سنة، ص 134.

<sup>3</sup> د. إسماعيل قيرة و د. بلقاسم سلاطية ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، النصور و المفهوم ، نشر مشترك الدار الجزائرية و دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 7.

<sup>4</sup> Michel Innocent Peya, **Théories et métaphores des organisations modernes acquies, faiblesses et perspectives**, l'harmattan, Paris, 2018, P27.

<sup>5</sup> François Dalle, **Dynamique de l'auto- réforme de l'entreprise**, Masson, USA, 1976, P70.

• أما رونو سانسوليو **Renaud Sainsaulieu** فقد عرّف المؤسسة على أنها مصدر للتلقين الثقافي، إذ

المشهد الأساسي للتحويل الثقافي هو مشهد المجموعة حيث يختبر الفرد علاقات دائمة تختلف عن الحياة اليومية

حيث يدرك من خلالها صورته الذاتية و التي يتلقاها من الآخرين.<sup>1</sup>

ثانياً. إشكالية فهم و تحليل المنظمة عون اقتصادي أو بنية اجتماعية؟

أ. المنظمة كعون اقتصادي:

يعبر مصطلح العون الاقتصادي على المؤسسة بمعناها الواسع و الذي يعني كل عون اقتصادي يمارس نشاطاً اقتصادياً

بغض النظر عن صفته و طبيعته أي سواء كان شخصاً طبيعياً أو معنوياً عاماً أو خاصاً تاجراً أو غير تاجر ، المهم هو

أن الشخص يمارس نشاطاً اقتصادياً بصورة دائمة سواء تمثل هذا النشاط في الإنتاج ، التوزيع أو تقديم الخدمات إذ

يسعى هذا العون الاقتصادي في سبيل تدخله بعرض منتجاته و خدماته في السوق في جو يسوده نوع من العلاقات

التنافسية بين المؤسسات و الأعوان الاقتصاديين و العمل على جذب العملاء إلى القيام بتقوية و تدعيم مجموع القيم و

العناصر التنافسية التي تدخل في تكوينه و المتمثلة في العناصر المادية ، البشرية و المعنوية.<sup>2</sup>

كما ورد في كتاب الدكتور محمد المهدي بن عيسى " علم اجتماع التنظيمات " المؤسسة الاقتصادية تعتبر كعون

اقتصادي لأن مهمتها الأساسية إنتاج السلع و الخدمات من أجل بيعها للغير و للقيام بهذه المهمة تعمل على جمع و

ترتيب وسائل الإنتاج الآلية من معدات و وسائل بطريقة منسجمة و على هذا الأساس يمكن اعتبارها كنسق تقني في

علاقتها بالمحيط و عليه فبقدر ما يكون هذا النسق مفتوحاً أو نقطة عبور للتدفقات الداخلة و الخارجة يتطلب تحليلها

و فهمها من منطلق المعرفة الدقيقة لخصائص هذا المحيط و مكوناته سواء كانت تقنية ، اقتصادية و حتى اجتماعية و في

علاقة هذه المنظمة مع المحيط يمكن أن تكون منغلقة على نفسها و مهتمة بسيرها الداخلي و بالمشاكل المترتبة عنه و

عندها تكون سلبية و منفعة **Passive** إزاء هذه العوائق الخارجية التي يمكن أن تكون متألقة أو تكون فاعلة و مؤثرة

<sup>1</sup> Renaud Sainsaulieu, **Sociologie de l'entreprise**, Ed, Presse Science Po et Dalloz, 1995, P 322 .

<sup>2</sup> عادل بوجميل، مسؤولية العون الاقتصادي عن الممارسات المقيدة للمنافسة في القانون الجزائري، مذكرة ماجستير في القانون، 2012، ص 6.

في هذا المحيط و عندها يتحدد لها مجال للتحرك و المناورة و تشكل لنفسها درجة من الاستقلالية عن هذا المحيط و عن النسق التقني ليس فقط نسق متألق و منفتح على المحيط بل نسق يُكون لنفسه أهداف و غايات و في هذه الحالة يمكن أن نتكلم عن إستراتيجية المنظمة أو المجال الاستراتيجي للمنظمة و سلطتها على المحيط و بهذه الأهلية تصبح المنظمة قادرة على المساهمة في تحقيق و إنجاز المشروع التنموي للمجتمع لكن هذه المساهمة تتم في ظروف تنافس، تحالف و صراع مع باقي الشركات الأخرى فهذه العلاقة التفاعلية التي تؤسسها المنظمة تحدد في نفس الوقت درجة استقلاليتها على المحيط و درجة سلطة هذا المحيط عليها ، و على اعتبار كل ما تقدم نستطيع أن نحكم على أي منظمة على أنها عون اقتصادي إذا استطاعت فقط أن تضمن بقائها و تتحمل العوائق النوعية التي فرضها عليها المحيط معتمدة في ذلك على خصائصها و ميزاتها الذاتية و الأهداف التي حددتها لنفسها<sup>1</sup>.

#### ب. المنظمة كبنية اجتماعية:

يقدم كريستيان ثودروز **Christian Thuderoz** المؤسسة على أنها مكان أين يتعاون الرجال و النساء مع بعضهم البعض و يتفاعلون باستمرار مع المجتمع من حولهم<sup>2</sup> فالمنظمة بصفتها نسق اقتصادي تضم مجموعة من الأفراد أو مجموعات بشرية لهم خصائصهم السوسولوجية و الثقافية مصنفين في مجموعات مهنية و مستويات هرمية و هذا يعني أنه هناك نسق لتنظيم اجتماعي متضمن لعلاقات السلطة و القيادة من جهة و به تقسيم للمسؤوليات و المهام بواسطة قواعد قانونية محددة من جهة ثانية و هذا يعني أن هذه المنظمة الاقتصادية منتجة لنسق اجتماعي لأنها شكلت من منطلق عقلنتها و أهدافها بناء اجتماعي نوعي يتناسب مع أهدافها<sup>3</sup>.

و بالموازاة يمكننا أن نفهم التنظيم ككيان اجتماعي يتضمن جميع أنماط الصراع و فرص المشاركة و التعاون التي توجد داخل البنية الكلية للمجتمع و يرى سيلزنيك **Selznick** أنه يجب دراسة التنظيمات باعتبارها مجتمعات محلية طبيعية تتعرض لجميع أشكال المؤثرات و الضغوط و التحيزات التي يتعرض لها المجتمع ، و لا

<sup>1</sup>محمد المهدي بن عيسى ، علم اجتماع التنظيم ، من سوسولوجية العمل إلى سوسولوجية المؤسسة، ص 90-91.

<sup>2</sup>Christaian Thuderoz, **Sociologie des entreprises**, la découverte, 3<sup>ème</sup> éd, 2010 , P10 .

<sup>3</sup>محمد المهدي بن عيسى، المرجع السابق، ص 92.



تعتبر البنية الرسمية للسلطة و علاقتها كافية عند وصف التنظيم ، فيإلى جانب العلاقات الوظيفية الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم توجد شبكة من العلاقات الاجتماعية التلقائية بين أفراد مختلفين من حيث المستوى التعليمي و الخلفية الثقافية و هذا النمط من العلاقات كان - و لا زال - مجالاً للقياس من قبل علماء العلوم الاجتماعية المهتمين بدراسة التنظيم<sup>1</sup>، و منه فهذا النسق الاجتماعي الذي يشكل المنظمة يختلف عن باقي الأنساق الأخرى سواء كان النسق البيولوجي أو النسق التقني لأن هذا النسق الاجتماعي كما يقول آلان توران له القدرة على التأثير على نفسه من أجل تغيير نفسه بنفسه ، و هذه الخصوصية التي يتميز بها تجعل من هذا الأخير لا يُفهم أو يتحدد فقط بواسطة القواعد و المعايير التي تحكمه بل يتحدد بمدى قدرة هذا النسق الاجتماعي على تغيير و إعادة تشكيل هذه القواعد و المعايير التي تحكمه أو تحكم سلوكيات و أفعال أعضاء المنظمة فالأنساق الاجتماعية ليست منظمة فقط بالأفعال و النشاطات التي يمكن أن تتجاوز الضوابط و القواعد التي تحكم المنظمة، و من هذا المنطلق تظهر الأهمية القصوى لتناول موضوع الدراسة من جانب الأفعال الاجتماعية لتحديد طبيعة هذه الضوابط التي تحكمها ، فدراسة المنظمة بصفتها بنية اجتماعية واقعية لا يتمثل في القيام بإحصاء كل ما يشكل هذه المنظمة من فئات اجتماعية موزعة على بعض الخصائص المهنية و العمرية بل يتمثل في البحث و تشخيص المعايير و القواعد التي تحكم مجال الممارسة الاجتماعية و التي تجعل من هذه الممارسات أن تكون واضحة يمكن فهمها و التوقع بها أي البحث عن القواعد و المعايير التي توحد الأفعال و تجعل لها معنى كما يرى ماكس فيبر في تعريفه للفعل الاجتماعي من منطلق أن المنظمة إطار للفعل الاجتماعي الهادف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، المكتبة الأنجلو المصرية ، ط1، 1994، ص29.

<sup>2</sup> محمد المهدي بن عيسى: مرجع سابق، ص93.

ثالثاً . من سوسولوجية العمل إلى سوسولوجية المؤسسة:

### 1. مرحلة علم اجتماع العمل:

قد ترجع بنا محاولات ضبط جذور سوسولوجيا العمل إلى ما هو أبعد من ثلاثينيات القرن العشرين لحظة ولادته كفرع معرفي مستقل بذاته عن علم الاجتماع العام ، حيث نجد له جذوراً يتفق الكثيرون على اعتبارها منابع رئيسية له ، ربما تعود أولى قبساتها للقرن الرابع عشر الميلادي و لفكر العلامة العربي **عبد الرحمان ابن خلدون** و تناوله ضمن مقدمته التي كتبها في علم العمران البشري لتقسيمات الصنائع و الحرف و اعتباره إياها أحد أهم تجليات العمران كما يمكن العودة بتلك الجذور إلى أولى ملامح النظر للعمل و لمسائله المختلفة التي عرفها عصر بزوغ الرأسمالية الصناعية ، و يمكن في هذا المقام استحضار أطروحات **آدم سميث A . Smith (1729م\_\_1790م)** التي احتلت مسألة تقسيم العمل عنده مكانة رئيسية فأعتبرها سرّ التطور الذي طرأ على القوة الإنتاجية للعمل ، كما يمكن أن تندرج في الإطار نفسه مجمل إسهامات **ألكسيس دي توك فيل Alexis de Tocqueville (1805م\_\_1859م)** و **كارل ماركس Karl Marx (1818م\_\_1883م)** و **إميل دوركهايم** و كذلك **هربرت سبنسر** الذي كتب نصاً في خمسة أجزاء تحدث فيه بإسهاب عن المؤسسة المهنية و الصناعية و قد أعتبر مؤلف سبنسر إلى جانب كتاب دوركهايم في تقسيم العمل الاجتماعي فاتحة إرساء تقاليد البحث و الكتابة الحديثة في مجال العمل و المهن و الوظائف ، و هو ما سيصبح فيما بعد جوهر تخصص و اهتمام سوسولوجيا العمل، و عموماً يمكن القول أن النشأة الفعلية لهذا الاختصاص تعود لثلاثينيات القرن العشرين ، و ترتبط تحديداً بالبحوث التي أنجزت بمصانع " الهاوثورن " **Hawthorne** انطلافاً من عام 1927م من قبل فريق بحث بجامعة هارفارد تحت إشراف عالم النفس الاجتماعي **إلتون مايو Elton Mayo** ، و رغم المنطلقات السيكلوجية لمعظم باحثي جامعة هارفارد إلا أنهم تمكنوا إلى حد بعيد من تأصيل النظر إلى مسألة الحاجات الفردية و النفسية للعامل ضمن رؤية اجتماعية قاربت مدى تأثير الحاجات

النفسية للعامل و أهميتها في تشكيل ممارساته و سلوكه داخل مجال عمله، و هو ما سوف يمهد لنشأة مدرسة العلاقات البشرية و تطورها ، تلك المدرسة التي شكلت منعرجاً فكرياً مهماً في مجال تطور مقاربات سوسيولوجيا العمل .

و بشكل عام ، و ضمن السعي لتحديد السياق الفكري و السوسيو تاريخي الذي تطورت ضمنه المقاربة السوسيولوجية للعمل، يمكن القول بأن ذلك تم بدرجة أولى ضمن مناخ معرفي و سوسيولوجي أوسع بمستوى متقدم من التطور و النضج الفكري الذي أنتج موجة توالد لجملة من التخصصات الفرعية في حقول العلوم الإنسانية و الاجتماعية و منها علم الاجتماع و قد تم ضمن ذلك السياق نزوع عدد من المسائل الكبرى في علم الاجتماع العام نحو الاستقلالية المعرفية ، و تأسيس تخصصات قائمة بذاتها حاولت بلورة مقاربات و مناهج و أطروحات معمقة لمسائل سوسيولوجية كانت تطرح سابقاً بأسلوب أو بآخر ضمن مقاربات التخصص الأم ، و من أمثلة ذلك مسائل العائلة و التربية و الدين و العمل و غير ذلك.

و كانت مسألة العمل من المسائل السوسيولوجية المرشحة بقوة لخوض مغامرة التخصص و التفرع عن علم الاجتماع العام نظراً لجملة من الأسباب لعل أهمها يتمثل في ما اكتسبته ظاهرة العمل مند نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين من أهمية ، و قد تطور هذا العلم نتيجة للنمو الاقتصادي المطرد الذي شاهده المجتمعات الغربية اقتراناً بتطور نسق الميكنة و شيوع استخدامها في مختلف مجالات الإنتاج ، مما أسهم في إحداث جملة من التغيرات في المشهد العام للعمل و للإنتاج الصناعي خاصة، تمثلت في بروز العمل مقابل الأجر و انتشاره بشكل غير مسبوق في الورشات و المصانع الكبرى ، مولدات قواعد عريضة من اليد العاملة المتجانسة في شكل ممارستها للمهام ضمن نطاق العمل و أسلوب تلك الممارسة ، هذا فضلاً عن بروز نظم جديدة للعمل فرضها نسق الإنتاج المكثف مثل نظام العمل بالسلسلة .

و توازياً مع مختلف هذه التغيرات الاقتصادية و التقنية انبثقت جملة من الأسئلة الجديدة غدتها أطماع أصحاب رؤوس المال في البحث عن السبل لتكثيف معدلات الربح و الثراء حيناً و تناقضات مشاهد العمل و العمال و اختلالاته

أحياناً أخرى، لتدفع باهتمام الباحثين و المفكرين -على تنوع غاياتهم- نحو معالجة تلك الإشكاليات المستجدة ضمن عالم العمل و العمال ، فانطلقت بذلك موجات الدراسات و البحوث و الملاحظات العينية المباشرة لفرق العمل و مجموعاته بحثاً عن أجوبة لمختلف ما يستجد طرحه من أسئلة حول ظروف العمل و أنساق الإنتاج و غيرها من المسائل الأخرى ، و هو ما أسهم في بروز أطروحات و إشكاليات جديدة تبنتها الساحة الفكرية و ارتبطت تحديداً بمسائل تنظيم مجالات العمل و ضبط علاقاتها بالعمال فتحوّلت " المسألة العمالية " مند تلك المرحلة التاريخية إلى "مسألة اجتماعية" و احتوت كلّ مسألة من هاتين المسألتين جملة من الاهتمامات المتعلقة بالأوضاع المستجدة لشريحة مهمة من السكان المنخرطين في العمل المأجور بالمصانع والمعامل الكبرى ، و برزت بمقتضى ذلك مسألة العمل كأحد أبرز مسائل الحياة الاجتماعية أهمية و حساسية ، و طرحت كموضوع سوسيولوجي مهم و جبت معالجته و تناوله بأساليب فكرية غير تقليدية دعت إلى تجاوز مقاييس علم الاقتصاد الكلاسيكي الذي لم يكن ينظر للعمل إلا بوصفه مصدراً لازدياد الربح و شيوع الرفاهة و تنامي ثروات الأمم و الشعوب من خلال ما سيتيحّه التصنيع و تطور التقسيم التقني و الاجتماعي للعمل من رفع في الإنتاج و الإنتاجية .

و قد استفاد علم اجتماع العمل في مسيرة نشأته من نتائج البحوث الاجتماعية الميدانية التي أجريت في صفوف العمال و أوساطهم منذ نهاية القرن التاسع عشر في كل من إنجلترا و فرنسا ثم الولايات المتحدة الأمريكية و قد بينت تلك الدراسات الميدانية المبكرة تردي أوضاع الطبقة العاملة ، وافتقار جزء كبير منها و تدني مستويات المعيشة و انخفاض مستوى الأجور و تدهور أوضاع العمل و السكن و هي انطباعات عامة سرعان ما شاعت في أوساط سياسية و فكرية و كانت دافعاً من دوافع نمو الحركات العمالية وخاصة في بريطانيا خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر .

كما مثلت نتائج بحوث فيلارمي Villermé و إنجلس Engels أشهر الأمثلة على مسح تلك الحقبة و تفوقها في إبراز مدى تردي أوضاع العمال ، و جدير بالذكر أيضاً أن كارل ماركس خلال إقامته ببريطانيا قام بإجراء مسح اجتماعي عام 1880م استخدم فيه استبيان مؤلف من 101 سؤالاً و وزع منها 25000 نسخة في عدد من

الأوساط العمالية و شملت الأسئلة ظروف العمل و الأجور و ساعات العمل و الإضرابات و غيرها من الموضوعات المتصلة بمجال العمل ، و اعتمد ماركس عند تعميمه لنتائج المسح مقولة أساسية اعتبر ضمنها أن المعتقدات الذاتية للعمال تكون تلقائية و أن ردود أفعالهم تجاه أوضاعهم المادية ضمن محيط العمل غالباً ما تكون سريعة و مفاجئة.<sup>1</sup>

## 2. مرحلة علم إجتماع التنظيمات \_ **Sociology of organization** :

ارتبط علم اجتماع التنظيم في نشأته ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع الصناعي و في عام 1944 إستكمل " إلتون مايو E.Mayo " و زملاؤه دراستهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية و بعد استكمال تلك الدراسات بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراستهم داخل تنظيمات العمل المختلفة و اتسع مجال البحث ليشمل دراسة المجالات التجارية و المستشفيات و النقابات و المصالح الحكومية و السجون و المكتبات العامة و المناجم و قد ترتب على تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم على الأساس الذي سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعي أو علم اجتماع العمل.<sup>2</sup>

كما كان ظهوره استجابة لحاجة اجتماعية ملحة دعت ضرورة الاهتمام بظواهر العقلانية و الانتظام و المراقبة كعناصر أساسية فرضت نفسها على ظاهرة العمل في سياق اقتصادي و تاريخي أتسم بتنامي حجم و عدد الوحدات الصناعية الكبرى التي لم يكن من اليسير على القائمين عليها إدارتها وفقاً لما كان معمولاً به في السابق في الوحدات الصناعية ذات الأحجام المحدودة و هو واقع حال أستوجب تدخل زمرة من المفكرين و الباحثين الميدانيين و الأكاديميين للإسهام كل من موقعه و وجهة نظره و غاياته في الغوص في أعماق ظاهرة العمل.<sup>3</sup>

و من العوامل التي ساعدت على نشأة علم اجتماع التنظيم اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث الذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات مما جعل روبرت بريثيوس **R.Presthus** يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي ، فعلى الرغم من أن التنظيمات كانت توجد منذ آلاف السنين في مصر و الصين إلا أن هذه التنظيمات قد

<sup>1</sup>عائشة التايب، المرجع السابق، ص23-26.

<sup>2</sup>طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، 2007، ص 17.

<sup>3</sup>عائشة التايب ، المرجع السابق، ص 55.

تزايد وجودها في المجتمع الحديث و أصبحت أكبر حجماً و أكثر تعقيداً و أكثر فاعلية و كفاءة و عقلانية و قد تزايد اهتمام علم الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية ، و بعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته و في هذا الصدد يذكر بريثوس أن الإنسان يعيش حالياً داخل أكبر تنظيم و هو الدولة و قد ولدنا في التنظيمات و نتكلم عن طريقها و نقضي معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها و أخيراً قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه المنظمات و قد كان لكتاب أميتاي إترزيوني **A. Etzioni** الذي أطلق عليه **التنظيمات الحديثة Modern Organizations** الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص

ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات .<sup>1</sup>

و أصبح مجال علم التنظيمات كما يسميه بعض الدارسين اليوم يجلب اهتمام عدد من الباحثين ذوي التخصصات العلمية و الأكاديمية المتنوعة ، كما أضحت سوسيولوجيا التنظيم بوصفها تشمل مختلف المداخل السوسيولوجية المعتمدة في دراسة التنظيمات و المؤسسات الاجتماعية تصنف كأحد فروع و تخصصات ذلك النطاق الأوسع الذي أصبح يعرف بعلم التنظيمات و من المهم التأكيد على ارتباط ذلك التصنيف برغبة علماء الاجتماع في تمييز التناول السوسيولوجي للتنظيمات و المؤسسات عن غيره من أشكال التناول العلمي الأخرى المعتمدة من قبل بعض التخصصات كعلوم الإدارة و التسيير و الموارد البشرية و الاقتصاد و علم نفس الشغل وغيرها من التخصصات العلمية ذات المنهجيات المختلفة و مقاييس التحليل المتباينة.<sup>2</sup>

### 3. مرحلة سوسيولوجية المؤسسة:

وأكبت العلوم الإنسانية و الاجتماعية تطورات المشهد الاقتصادي و الاجتماعي خلال النصف الثاني من القرن العشرين من خلال تطور مهم شاهدهته أغلب المقاربات و المدارس الفكرية أفضى إلى موجة من التخصصات عرفتها أغلب حقول المعرفة الإنسانية و الاجتماعية، و في هذا السياق برز علم اجتماع المؤسسة **Sociologie de**

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفى ، المرجع السابق، ص 19.

<sup>2</sup> عائشة التايب، مرجع سابق، ص 56.

**l'entreprise** كأحد فروع علم الاجتماع العام و اختصاص مستقل عن علم اجتماع العمل و علم اجتماع

التنظيمات.<sup>1</sup>

إن مرحلة علم اجتماع المؤسسة عمقت التصور السابق و نظرت للمنظمة على أنها مؤسسة اجتماعية قبل أن تكون اقتصادية منتجة لكيانات اجتماعية تحكمها روابط اجتماعية كاملة و ليس فقط رسمية قانونية و نظرت للفاعلين فيها على أنهم أعضاء يتماهون **ils s'identifient** إلى هذه المؤسسة الاجتماعية و بذلك تشكل مجموعة انتماء لهم و اعتبرت كذلك أن هذا الكيان المشكل للمؤسسة هو منتج لثقافته التي تعبر عن قدرته عن الفعل و العمل الجماعي من أجل إنجاز و تحقيق الهدف المشترك ، فسوسيولوجية المؤسسة هنا هي مستوى تحليلي آخر لا ينظر للمؤسسة على أنها وحدة اقتصادية نجاعتها تتوقف فقط على مدى قدرتها على تقسيم العمل و توزيع المهام الجزئية على أفرادها كما ترى التaylorية و لا على مدى قدرة أفرادها في خلق قواعد و ضوابط لاستراتيجياتهم و توجيهها كما يرى كروزيه بل على مدى قدرتها بأن تكون مؤسسة اجتماعية ناحتة للهوية و منتجة للثقافة قادرة على إيجاد الحلول و الإجابات للإشكالات الموضوعية التي تحول دون تحقيق النجاعة و الفاعلية أو التنمية و التقدم و بالتالي لا بد من فهمها و تحليلها على هذا الأساس هذا فيما يتعلق بالدراسة النظرية و معطياتها<sup>2</sup>

إن هذا التقدم أدى إلى ملئ الفراغ النظري الذي لم تستطيع سوسيولوجية المنظمة أن تجيب عليه و الذي سمح للعديد من علماء الاجتماع ( سانسوليو، بارنو، و سيغريستيان .... إلخ) إلى ضبط بطريقة سوسيولوجية هذا الواقع الاجتماعي الخاص و هو المؤسسة من خلال علاقتها بالمجتمع ، فهذه المقاربة تتجاوز في فضائها ملاحظة الورشة فقط أو العلاقات بين الفاعلين الاستراتيجيين ، و لكن تتعداه إلى تحليل العلاقة بين المؤسسة و المجتمع<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عائشة التايب، المرجع نفسه، ص56.

<sup>2</sup>محمد المهدي بن عيسى، المرجع السابق، ص 254.

<sup>3</sup>ALTER Norbert, **Sociologie de l'entreprise et de l'innovation**, Paris, PUF, 1996, P139 .

كما برز ضمن هذا الطرح الجديد لمفهوم المؤسسة مجموعة من المقولات و المفاهيم المركزية التي أصبحت قوام الدراسة العلمية للمؤسسة من ذلك مقولة ثقافة المؤسسة و السلطة داخل المؤسسة وعلاقة المؤسسة بالمحيط و التغيير الاجتماعي داخل المؤسسة و قد اعتمدت مختلف تلك المقولات على مقارنة المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل يرتبط مصيره بعلاقة جدلية و تفاعل بين البنية الداخلية للمؤسسة و بين بيئتها و محيطها الذي تنتمي إليه و الذي يمكن أن يكون محلياً أو اقتصادياً أو دولياً<sup>1</sup>

بعد كل تلك الأطروحات المختلفة لتحليلات المنظمة، يقدم لنا الأثر جدول توضيحي يلخص تموقع كل تخصص على حدا وحدود اهتماماته في دراسة المنظمة و هو كالآتي:

## جدول رقم 1: التخصصات السوسولوجية المعمول بها لدراسة واقع العمل.<sup>2</sup>

سوسولوجية المؤسسة	سوسولوجية المنظمات	سوسولوجية العمل	*****
تطور مند سنوات 1990	إبتداءً من سنوات 1970	إلى غاية سنوات 1970	الفترة الزمنية
الثقافة الهويات المهنية و الجماعية العلاقة بين المؤسسة و المحيط	أدوار الفاعلين و نظام العلاقات قواعد لعب للسلطة النظام البيروقراطي عقلانية الفعل	مهام العمل مشاكل العمل التأيلورية تأثيرات المحيط	موضوع الدراسة
الواقع الاجتماعي للمؤسسة	أنظمة الفعل الملموس	الورشة المجتمعالصناعي	الإطار المرجعي
الهوية الثقافة الإستراتيجية الصناعية	الفاعل إستراتيجية الفاعل مناطق اللابقين نظام الفعل الملموس، السلطة	العامل الطبقة الإنتاجية	المفاهيم الأساسية
المقاولين	المتخصصين	الطبقة العاملة	الفاعلين الرئيسيين

<sup>1</sup>عائشة التايب، مرجع سابق، ص66.

<sup>2</sup>ALTER Norbert : Op cite,P 240 .



المسيرين	المسيرين	النقابات	
جماعة اجتماعية من الفاعلين	النقابات	أرباب العمل	
المؤسسة هي موضوع خاص بعلم الاجتماع، فهي تلعب دور مؤسسة اجتماعية Institution Sociale	المؤسسة منظمة كباقي المؤسسات أو أفضل ببعض الخصوصيات	لا يوجد تخيل للمؤسسة إلا باعتبارها كمكان لإعادة إنتاج علاقات السيطرة	<b>النظرة المكونة تجاه المؤسسة</b>
سانسوليو سيغريستان	ميشال كروزي فريدبارغ	جورج فريدمان بيار نافيل آلان توران	<b>الباحثين المرجعيين</b>

#### رابعاً . المؤسسة من خلال بعض المقاربات السوسولوجية:

أصبحت ثقافة المؤسسة إحدى المتغيرات التي تحظى باهتمام كبير على مستوى الأبحاث و الدراسات المهمة بالشأن المؤسسي في عالمنا المعاصر ، أدى هذا الاهتمام إلى ظهور العديد من الرؤى و البدائل من مقاربات نظرية دراسة لهذه الظاهرة في علاقتها مع مختلف التفاعلات و الإفرازات المنظمة ، إذ من خلال هذا العنصر سيتم عرض مختلف النظريات التي اهتمت بشكل خاص بالشأن الثقافي للمنظمة و كذا التفاعلي ، و في سبيل تحقيق ذلك سوف نعمل على تصنيف هذه المدارس و النظريات وفقاً لنظرتها للمؤسسة ، إذ منها من تناول المؤسسة من منظور عقلائي ، اقتصادي، أو ميكانيكي بحث ، كالتاليورية و الفيبرية و نظرية التقسيم الإداري، و منها من تناول المؤسسة من منظور إنساني اجتماعي كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية من دراسات إلتون مايو E.Mayo و شستر برنارد Chester Bernard و كذا ماري باركر فولت Mary Parker Follet و منها من اعتبر المؤسسة نسقاً ثقافياً كنظرية الأنساق المفتوحة و مقارنة سانسوليو حول المؤسسة و النظرية اليابانية Z و عليه سوف يتم عرض أهم المقاربات النظرية و ذلك بإبراز أهم المرتكزات النظرية المفسرة للمنظمة.

#### 1. المؤسسة من المنظور العقلائي(الميكانيكي):

#### 1.1. التنظيم العلمي للعمل: L'organisation Scientifique du Travail

إقترح تايلور Taylor (1856-1915) مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون بـ "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 و قد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المؤسسات الأمريكية آنذاك ، و التي تميزت بنمو حجمها و زيادة إنتاجها مما أدى إلى الحاجة إلى زيادة كفاءة العمال ، لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المؤسسات.

ينطلق تايلور من مجموعة من الافتراضات و المعتقدات حول العمال أهمها:

✓ العامل كسول بطبعه و يعمل أقل قدر ممكن و يضيع الكثير من الوقت.

✓ أنه كائن مادي لا تهمه إلاّ الزيادة في الأجر.

✓ أناني بطبعه و لا تهمه حاجات المؤسسة.

✓ مقاوم للتغيير بطبعه.

في المقابل يرى أن الحل لهذه المشاكل داخل المؤسسة يكمن في التنظيم العلمي للعمل و الذي يقوم على مبادئ و قيم جديدة أهمها:

✓ عقلنة العمل: و التي تقوم على تقسيم العمل، تخصص و تكوين العمال، دراسة الوقت المطلوب لكل مهمة،

تأسيس مكاتب التخطيط، تحديد المسؤوليات بين الإدارة و العمال حتى لا يكون تداخل في المصالح.

هذه العناصر الأساسية المكونة لثقافة جديدة من طرف تايلور التي يجب تبنيها من طرف كل المؤسسات و التي تعتبر بالنسبة إليه ثورة على القيم القديمة ، حيث يصرح بقوله " أن نظام الإدارة العلمية يفرض ثورة كاملة في دهنيات العمال ، ثورة كاملة كذلك فيما يتعلق بالطريقة التي من خلالها ينجزون واجباتهم تجاه عملهم و كذلك تجاه مستخدميهم ، كما أن النظام يفرض كذلك ثورة كاملة في دهنيات الإدارة ، كل هذا الطرح لتايلور لكنه لم يتحدث أبداً عن ثقافة منظمة.<sup>1</sup>

BERTRAND Yves: **Culture Organisationnel**, Press de l'université du Québec ,1991, P12-13.<sup>1</sup>

## 2.1. نظرية التقسيم الإداري \_ Fayolisme :

تشير هذه التسمية في علم اجتماع التنظيم إلى أعمال مدرسة فكرية متميزة، تضم العديد من التيارات النظرية التي عالجت النسق الإداري في ضوء مبدأ تقسيم العمل و الكفاءة، و من أهم روادها نجد فايول Fayol غوليك Gulick أرويك Urwick موني و ريلي Monney and Reily ، و غيرهم ممن انطلقوا من الافتراضات التالية :

✓ يرتبط التصميم الجيد للهيكل التنظيمي بالأداء الفعال للعمل .

✓ يؤدي التوزيع السليم للوظائف الإدارية إلى تحقيق الفعالية الإدارية .

✓ هناك علاقة دالة بين التحديد الدقيق للأعمال و الأدوار و بين الكفاية التنظيمية.

✓ يرتبط الإعداد الجيد لقواعد و نظم العمل بالكفاءة و الفعالية.

✓ تؤدي متغيرات تقسيم العمل، الإشراف الصارم، السلطة إلى رفع الأداء التنظيمي.

✓ يحكم الأداء الفعال للعمال، الحوافز الاقتصادية الملموسة.

برغم أن نظرية التقسيم الإداري ظهرت كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظرية العلمية، إلا أنها تشترك معها في بعض المبادئ و المتمثلة في التركيز على :

✓ العمليات الداخلية للتنظيم (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

✓ الاهتمام بالجانب المادي أو الفسيولوجي للعمال.

✓ الحوافز الاقتصادية.

كما تركز هذه النظرية على تقسيم التنظيم إلى مجموعة من المستويات الإدارية، و في نفس الوقت تعبر أهمية كبيرة لقضايا التخصص و الكفاءة في سياق التنظيم كنسق مغلق، يعتمد على الاستخدام الأمثل للمتغيرات التنظيمية مثل نطاق الإشراف ، وحدة الأمر ، السلطة و المسؤولية ، الرقابة .....إلخ.

كما يميل بعض رواد هذه النظرية ( موني و ريلي) عند دراسة البناء التنظيمي إلى إبراز الإسهام الذي تقدمه أربعة

مبادئ أساسية في تحقيق الفعالية و الكفاءة و هذه المبادئ هي :

مبدأ التنسيق \_ المبدأ الوظيفي \_ المبدأ الاستشاري \_ مبدأ التدرج.

• **مبدأ التنسيق** : التنسيق وظيفة إدارية تهدف إلى توجيه أفراد المؤسسة و توحيد جهودهم لإنجاز الأعمال في

آجالها المحددة .

كما تشير مختلف المحاولات النظرية و الإمبريقية في مجال التنظيم إلى أهمية التنسيق على مستوى الأفراد و الجماعة و

كذا الجماعات المتعددة داخل المؤسسة و على مستوى المؤسسة ككل و المحيط.

و من ناحية أخرى ، نشير إلى أن التنسيق هو متغير تنظيمي يرتبط بالفعالية و زيادة الأداء و خاصة إذا ما أستند إلى

المبادئ التالية : فهم الأهداف ، إشراك أفراد المؤسسة في التنسيق ، تلبية احتياجاتهم ، تحقيق الانسجام و الوفاق بين

مختلف أقسام و دوائر المؤسسة .....إلخ.

• **المبدأ الوظيفي** : التخصص و القيام بالتزامات و واجبات الوظيفة حسب مواصفاتها و طرقو إجراءات

أدائها.

• **مبدأ الاستشارة** : النصح و المشورة .

• **مبدأ التدرج**: التدرج في المستويات الإدارية من أعلى إلى أسفل (التسلسل الإداري).

و فضلاً عما سبق ، يجمع رواد نظرية التقسيم الإداري على أن خير من يمثل هذه النظرية هو هنري فايول

**H.Fayol** إذ أهتم في نظريته الإدارية ببنية المؤسسة و مكوناتها ، فهو يرى أن المؤسسة تتكون من ستة وظائف

أساسية هي :

1) الوظيفة التقنية : تتعلق بالإنتاج و تحويل المنتج.

2) الوظيفة التجارية: تتعلق ببيع المنتج و شراء الموارد الأولية.

- 3) الوظيفة المالية : تتعلق بتسيير رؤوس الأموال .
- 4) الوظيفة الأمنية : تتعلق بحماية و صيانة الأجهزة و الأيدي العاملة .
- 5) و وظيفة المحاسبة : تتعلق بمجرد حصيلة النشاطات و حساب كلفة الإنتاج.
- 6) الوظيفة الإدارية: أعطى فايول أهمية كبرى لهذه الوظيفة و أنها هي التي تجمع بين الوظائف الأخرى و تنسق فيما بينها.

كما أقترح كذلك 14 أربعة عشرة مبدأ يجب أن يتحلى بها الإداريين و هي:

1. مبدأ تقسيم العمل : حسب هذا المبدأ فايول يدعوا إلى التخصص في الوظائف و كذا اللامركزية في إتخاذ القرار ، هذا المبدأ يشرك العاملين بهدف الرفع من إنتاجيتهم و فعاليتهم .
2. مبدأ السلطة و المسؤولية : السلطة هي في نفس الوقت قانونية و شخصية متبوعة بمسؤولية موافقة لها أي بقدر السلطة الممنوحة تكون المسؤولية .
3. مبدأ الانضباط: أي احترام و التقيد بضوابط الاتفاقية بين المؤسسة و العاملين.
4. مبدأ وحدة الأمر: أي أنالعامل لا ينبغي أن يتلقى الأمر من طرف رئيس واحد لا غير، و في حالة خرق لهذه القاعدة يتم خرق للسلطة و ضرب للاستقرار المنظمي.
5. مبدأ وحدة التوجه: جملة من العمليات تصبوا إلى نفس الهدف توجب برنامج موحد و قائد واحد.
6. مبدأ إخضاع المصلحة الخاصة إلى المصلحة العامة:أيضرة وضع مصلحة الأفراد أو الجماعات بعد مصلحة التنظيم.
7. مبدأ مكافأة العاملين: إذ يجب أن تكون المكافآت عادلة و هذا بالتناسب مع الجهود المبذولة من طرف العاملين تجاه المؤسسة و من المؤسسة.

8. مبدأ المركزية واللامركزية: تتركز السلطات حق اتخاذ القرارات في يد الرئيس فقط و هذا يقتضي تركز

السلطة في شخص معين، و تفويضها حسبما تقتضي الظروف.

9. مبدأ التسلسل الرئاسي: و المقصود هو التدرج في الرئاسات و تحديد التبعيات.

10. مبدأ النظام: و هنا يفرق فايول بين نوعين من النظام :

▪ مكان لكل شيء و لكل شيء مكانه الخاص.

▪ مكان لكل فرد و لكل فرد مكانه المناسب.

و هذا حسب فايول ما يسمح للمنظمة بما يعرف بالنظام المادي للمعدات و النظام الاجتماعي للأفراد.

11. مبدأ العدالة : يفرق فايول بين مفهوم العدالة و المساواة ، إذ المساواة ليس في تطبيق النصوص و

الاتفاقيات المكتوبة و حسب ، إذ العدالة تذهب إلى أبعد من ذلك .

12. مبدأ استقرار العاملين: لا بد من الاختيار السليم للعمالة و توفير مصادر الرضا لهم حتى يقل معدل دوران

العمل.

13. مبدأ المبادرة: أي حرية الاقتراح و حرية التطبيق، و هي تشكل قوة حقيقية للمؤسسة ، و منه لا بد من

تشجيع روح المبادرة و الابتكار.

14. مبدأ روح التعاون: يعد هذا المبدأ أهم عنصر في تحقيق الأهداف إذ في الإتحاد قوة.

و بمفهوم آخر الإدارة كتخصص و كحقل معرفي عبر العالم، تدور حول (05) خمسة كلمات هي:

**1- التنبؤ و التخطيط: Prévoir et Planifier**

**2- التنظيم: Organiser**

**3- القيادة: Diriger**

**4- التنسيق: Coordonner**

## 5- المراقبة: Contrôler

- التنبؤ و التخطيط : أي تحضير المستقبل بطريقة عقلانية .
- التنظيم : أي تأسيس التنظيم المادي و الاجتماعي للمؤسسة و هذا بتوفير كل الموارد الضرورية لسير الأعمال بها.
- القيادة: حث العاملين على أداء العملو هذا بتحديد السلم الهرمي للقيادة و تحديد المسؤوليات.
- التنسيق: عند فايول التنسيق هو العمل على ربط و توحيد و انسجام كل النشاطات و الجهود و هذا بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.
- المراقبة : مراقبة حسن سير الأشغال طبقاً للبرامج المسطرة حسب الأوامر المسداة سابقاً.<sup>1</sup>

### 3.1. التنظيم البيروقراطي -Bureaucratie:

طور ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) العالم الاجتماعي الألماني في بداية القرن العشرين نظرية حول النشاط التنظيمي تقوم على أساس مفهومي السلطة و الشرعية إذ صنف فيبر السلطة إلى أنماط ثلاثة أساسية يستند كل منها على أسس معينة و ذلك على النحو التالي :

**السلطة الملهمة Charismatic Authority :** و يستمد هذا النمط شرعيته من خصائص غير عادية

يتصف بها القائد أو الحاكم و يطيع الأفراد هذا الأخير لاعتقادهمو إيمانهم به لتميزه عنهم بهذه الخصائص.

● **السلطة التقليدية Tradutional Authority:** و تستمد الشرعية من العادات و التقاليد و يرث

فيها القائد مكانته و يبدي الأفراد و التابعين ولاءهم له في ممارسته للسلطة عليهم.

● **السلطة القانونية Legal Authority:** و تستمد الشرعية من القواعد و القوانين الموضوعية و يرى

إمتاي إتزيوني ضرورة وضع حدود فاصلة بين الأنماط الثلاث في الممارسة الفعلية للسلطة و يتميز الشكل

<sup>1</sup>Mohammed Ben Tahar , **Management Composants et Processus** , Publibook ,France,2003, P50-53 .

البيروقراطي للتنظيمات بخصائص بنائية أساسية هي: تقسيم العمل ، تدرج السلطة ، القواعد الرسمية ، الفصل التام بين الإدارة و ملكية المكتب و وسائل الإنتاج ، و تقييد عملية اختيارالموظف و ترقيته بالكفاءة و التخصصية كمعايير موضوعية ، و يعتبر التكامل و الارتباط بين تلك الخصائص المحك الأساسي عند قياس مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية.<sup>1</sup>

من خلال العرض السابق يتضح لنا أن المنظور العقلاني الميكانيكي للمؤسسة المشترك في هدف عقلنة النشاطات المنظمة داخل المؤسسة و كذا اعتبارها كنظام مغلق، قد تعرض هذا المنظور إلى العديد من الانتقادات من طرف الباحثين تمثل أبرزها في المغالاة في الجانب الميكانيكي ، إذ الإنسان ليس بآلة و هذا انطلاقاً من افتراضات تايلور أن الإنسان كائن مادي عقلاي يسعى إلى زيادة العائد المادي له و لا يحفز إلاً اقتصادياً و فقط ، و إغفاله افتراض أن الإنسان في المقام الأول كائن اجتماعي ، كما نجد العديد من الانتقادات التي كانت كرد على الاختلالات التي أصابت التنظيم و الناجمة عن تطبيق نظريتي كل من فيبر و فايول منها ما جاء في كتاب كروزيه M . Crosier " الظاهرة البيروقراطية " و في أولها المركزية المفرطة و التطبيق الصارم و الحرفي للوائح و القوانين مما أدى إلى البطء في أداء المهام و تعطيل العمل و كذا قتل روح المبادرة كما أن التجاهل التام للمحيط الخارجي للمؤسسة و اعتبارها نظام مغلق بدون علاقات تبادلية مع المحيط أدى إلى تكريس العديد من الاختلالات ، و من الممكن أن نعتبر هذا الطرح المنظوري بما أعتمده من قيم و معايير تنظيمية في الحقبة الزمنية الممتدة بين 1900 \_ 1930 بمثابة ثقافة ميكانيكية في المؤسسة.

**2. مدرسة العلاقات الإنسانية :** عاصر الاتجاهات النظرية السابقة في دراسة التنظيم اتجاه نظري يختلف عنها اختلافاً شديداً و هو الاتجاه الإنساني الاجتماعي في دراسة التنظيمات و قد ساهم في هذا الاتجاه علماء النفس و علماء النفس الاجتماعيون و المعنيون بالدراسات السلوكية بصفة عامة ، إذ نميز في هذا العنصر بين اتجاهين فرعيين أساسيين

<sup>1</sup>إعتماد محمد علام، دراسات في علم إجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 150-151.



يعبران عن الاتجاه النفسي و الاجتماعي في دراسة التنظيم ، فالأول هو الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية في التنظيم والثاني الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار في التنظيم.

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية **Humain Relation** في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية ثم انتشرت إلى بريطانيا و امتدت أفكارها من تجارب أو دراسات هاوثورن **Hawthorne** التي أجريت في شيكاغو تحت رعاية شركة ويسترن إلكترونيك **Western Electric Company** و بالاتصال مع مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال ، و في تتبع التطور التاريخي و الفكري لحركة العلاقات الإنسانية نجد أن هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية، إذ هناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة إلتون مايو. **MayoE** و زملائه من الباحثين أمثال روثلزبرجر **Roethlisberger** و ديكسون **Dickson** ، كما نميز كذلك اتجاه مدرسة شيكاغو و الذي تمثله أعمال لويدوارنر و لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو برئاسة وارنر ، و أخيراً نجد الاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال إليوت شابل **chapple** و كوارد أرنسبرج **C. Arensberg** من جامعة هارفارد .

بدأت دراسات هاوثورن بإشراف إلتون مايو و زملائه من أجل الكشف عن العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية و بين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء و الروح المعنوية و القيم و الاتجاهات و المعايير و الدافعية و قد كشفت هذه الدراسات في الأخير عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم و عن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال و اتجاهاتهم و إنتاجيتهم كما يرى كل من العلمان ميللر **Miller** و فورم **Form** على أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو و زملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها :

1. العمل نشاط جماعي.

2. تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل و تتشكل وفقاً له.

3. الحاجة إلى التقدير و الأمن و الشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال و إنتاجيتهم

من الظروف الفيزيكية التي يعملون بها

4. الشكوى في الغالب تكون عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.

5. العامل تتحكم في اتجاهاته و مدى فاعليته المطالب الاجتماعية من داخل و خارج مكان العمل

6. الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل و اتجاهات

العامل.

كما يرى روثلبرجر و ديكسون أن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق و يتمثل في علاقات

الحب و الكراهية و هو منفصل عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح.<sup>1</sup>

و بظهور أعمال لويد وارنر L. Warner و بحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو أمكن

تجنب كثير من أوجه النقد التي تعرضت لها مدرسة "مايو" إذ إهتم "وارنر" بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة

بالتنظيم و منح مشكلات المجتمع المحلي و التدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل

، و عليه أصبح من الممكن الاستعانة بالمفاهيم السوسولوجية من دور ومكانة و الثقافة في تحليل البناء

الاجتماعي للمصنع و تحقيق صلة و ثقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية و الخارجية للتنظيم.

و تعتبر دراسة وارنر عن النسق الاجتماعي للمصنع الحديث بمثابة التفسير للظواهر الاجتماعية في المجتمع

الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً دون النظر إلى المنظمة على أنها نسق مغلق.

أما المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخي و الفكري لحركة العلاقات الإنسانية فيعبر عنها الاتجاه التفاعلي

الذي أسهم في ظهوره إليوت شابيل E. Chappel و كونارد أرنسبرج C. Arensberg بجامعة هارفرد ،

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 100-103.

الذين استعانوا بمفهوم التفاعل في دراسة الصناعة، و كان اهتمامهم في دراسة التنظيم بالتفاعل بين ما يشعر به الأفراد و ما يفكرون فيه ( العواطف) و إلى التفاعل بين العواطف و أنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل.

و يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة " جورج هومانز " G.Homans للجماعة الإنسانية ، و قد أسهم في نمو الاتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسته للجماعات الصغيرة ، إذ نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة ، ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية و هي التفاعل Interaction و الإحساسات أو العواطف Sentiments، و الأنشطة Activités ، باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية ، بحيث يؤدي التغير في أحد هذه العناصر إلى تغير في العناصر الأخرى.<sup>1</sup>

في السبعينيات و أوائل الثمانيات من القرن العشرين ظهر الميل نحو كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل Job Redresing، و عرضها كجزء من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية و تعرف هذه الحركة باسم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة New Human Relations ، و التي تضم مجموعة من الكتاب أبرزهم دوجلاس ماكريجور Douglas Mc Gregor و رنيسيس ليكرت Rensis Likert و كريس أرجريس Chris Arggris. سنة 1960 إقترح ماكريجور Mc Gregor طرح على أساس إنساني بالمؤسسة و الذي لخصه في نظريتين و هما نظرية X و نظرية Y.

**نظرية X:** حسب ماكريجور هو نقد للتصور التقليدي للإدارة و التي توصي بمبادئ القيادة و الرقابة في المسلمات الثلاث التالية:

(1) الفرد يكره فطرياً العمل و يعمل كل شيء ليتفاداه

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 106، 105.

(2) بسبب ذلك الكره الفطري للعمل العاملين يجب مراقبتهم و تهديدهم بالعقاب إذا أردنا منهم الأداء  
الضروري لإنجاز الأهداف التنظيمية.

(3) الفرد العامل يفضل التوجيه و يتجنب المسؤوليات و ليس له أي طموح و يبحث عن الأمن قبل كل  
شيء .

أما نظرية **Y** :فتنحو تماماً عكس ما تدعوا له نظرية **X** و من مبادئها الآتي :

(1) بذل الجهد العضلي و الفكري في العمل شيء طبيعي بمثال اللعب و الراحة.

(2) الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليسوا وحدهم وسيلة للحصول على الجهد الموجه نحو الأهداف  
المسطرة ، إذ الإنسان بإمكانه توجيه و مراقبة نفسه عند أدائه للعمل لأهداف في مقابل شعوره  
بالمسؤولية .

(3) المسؤولية تجاه بعض الأهداف توجد على حسب المكافآت المرتبطة بإنجازها .

(4) الفرد المتوسط يتعلم في الظروف المناسبة و لا يكتفي بقبول الأوامر و فقط و التوجيه بل يبحث عن  
مسؤوليات كذلك.

(5) الموارد العالية نسبياً بمثال التخيل و الإبداع و الابتكار لحل المشكلات التنظيمية واسعة الانتشار بين  
الناس.

(6) في شروط الحياة الصناعية المعاصرة ، الكفاءات الفكرية للفرد المتوسط لم تستغل إلاً بنسبة جزئية .

ملخص كل ذلك هو أن نظرية **X** تزعم أن العاملين كسلا و مهملين بسبب المناهج التنظيمية و الرقابة و تعتمد  
مبدأ السلطة ، أما نظرية **Y** تقترح عملية الدمج و التكامل أي توفير الظروف التي تسمح لأعضاء التنظيم بالوصول  
لتحقيق أهدافهم الخاصة في توجيه جهودهم نحو نجاح المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Yves Bertrand, **Culture Organisationnelle**, Presses de l'université du Québec, 1991,P 17,18 .

## نظرية النظام التعاوني لشيستر برنارد (1886\_\_\_1961):

يعد برنارد رائد نظرية النظم إذ يعتبر المؤسسات من حيث الجوهر أنظمة تعاون بين الأنشطة البشرية إذ عرفها على أنها نظام من الأعمال و التي يقوم به شخصان أو أكثر في إطار من التنسيق الواعي من أجل تنفيذ أو الوصول إلى هدف مشترك.<sup>1</sup>

فالتنظيم بالنسبة له نسق تعاوني *Coopérative Système* متوازن ينهض على جهود متسقة و واعية من جانب الأفراد ، تقوم عليها المشاركة فيما يهدف إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف و أن تتحقق المشاركة على أساس الأفراد و رغبتهم الذاتية ، كما أهتم برنارد على غرار فيبر بالجوانب غير الرشيدة في الأداء و الدافعية للسلوك و كيف يستطيع أن يتولد لدى الفرد الحافز و الدافعية للمشاركة و الإذعان في الأداء<sup>2</sup>

أصدر برنارد Bernard عام 1938 كتابه وظائف الرؤساء الذي يعد فتحاً مبيناً في الفكر التنظيمي ، أكد من خلاله على الجوانب النفسية في المنظمات ، و عدت نظرية السلطة و تدفقها في المنظمة انقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة إذ يرى برنارد أن السلطة تتدفق من الأسفل إلى الأعلى و ليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية فالأساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين و قد حاكى في ذلك نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو التي تفرض أن الشعب هو مصدر السلطات .

إن الأساس الذي أعتمده برنارد هو أن الأفراد يختلفون في درجة إسهامهم في المنظمة لبلوغ أهدافها ، و من ثم فإن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة ، إذ التعاون هو أساس التنظيم و أن الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون ، لهذا يتضح أن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين و مدى رغبتهم في التعاون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Roger Aim , *L'essentiel de la théorie des organisations*, Galino, Paris, 2012, P 50.

<sup>2</sup> إعتقاد محمد علام ، مرجع سابق ،ص35.

<sup>3</sup> محمد حسن الهواسي ، حيدر شاكر البرزنجي : مبادئ علم الإدارة الحديثة ، سنة 2014، ص23.

مدخل الموارد البشرية : يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد ، و قد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين ، أكدت البحوث و الدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد و ليسوا مجرد أناس يتحركون و يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم و عواطفهم ، و مع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية و من خلال تبني هذا المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين :

### 1. زيادة الفاعلية التنظيمية.

### 2. إشباع حاجات الأفراد.

و من هذا المنطلق و بدل اعتبار كل من الأهداف التنظيمية و حاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض و كذا تحقيق كل منهما يكون على حساب الآخر فقد أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلتا المهمتان تكملان بعضهما البعض. فمدخل الموارد البشرية يعتبر المورد البشري المورد الأساسي في التنظيم ، وهم بما يتمتعون به من دوافع و اتجاهات و ميول بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني و قدراتهم الفسيولوجية و النفسية و الاجتماعية ، و هو يخالف بذلك النظريات الكلاسيكية ، و يقوم هذا المدخل على ما يلي :

1. الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته، يمكن أن يحقق ذاك الاستثمار مكاسب طويلة

الأجل للمؤسسة، تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.

2. لا بد أن توجه السياسات و البرامج و الممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) و الاقتصادية للفرد.

3. لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.

4. برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع و تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف

المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صونية براهيمية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه جامعة سطيف 2 ،الموسم 2016/2017، ص

كما يحرص مدخل الموارد البشرية على تحقيق التوازن و التكامل بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين و ذلك بتشمين

المورد البشري و اعتباره رأس مال بدلاً من اعتباره عامل تكلفة ، و لم تبلور فكرة رأس المال البشري كنظرية إلاً

بأبحاث كل من شولتز و كذا بيكرو هناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم

سميث في القرن الثامن عشر و المعبر عنها في مؤلفه الشهير ( **ثروة الأمم** ) **The Wealth of**

**Nations** الذي نشره سنة 1776 ، إذ بين أهمية التعليم و رأى أن التعليم هو المجال الذي يمكن أن يمنع الفساد

بين العمال ، بل أنه سيكون عنصراً فعالاً في استقرار المجتمع اقتصادياً و سياسياً .

و توالى المحاولات في جلب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري و تحديد ماهية رأس المال و إدخال مهارات الفرد كأحد

مكوناته و التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات و إنتاجية الفرد ، و كذا تقدير قيمة رأس المال البشري

لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير و لتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة

للمجتمع وكذا تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة عن هجرة العمالة و الاستثمار في مجالات الصحة

و التعليم و التدريب أن هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم الاستثمار في رأس المال البشري و بين زيادة

دخل الفرد و المجتمع أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري زاد الدخل ، سواء على مستوى الفرد أو على

مستوى المجتمع<sup>1</sup>

و قد حدد **بيار بورديو** سوسيولوجياً ثلاث فئات من رأس المال ، **رأس المال الاقتصادي** من مال و أصول و

ممتلكات و **رأس مال اجتماعي** من امتلاك شبكة من العلاقات المؤسسية من التعارف المتبادل وكذا **رأس مال ثقافي** و

الذي يشمل تعليم الشخص من معرفة و مهارات فكرية و الذي يسهم في تحقيق مكانة اجتماعية أعلى في المجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مضى جاسم الزايد ، الإستثمار في رأس المال البشري ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الثاني للمعاهد الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي ص932.

<sup>2</sup>رأس\_المال\_الثقافي/ ar.wikipedia.org/wiki-

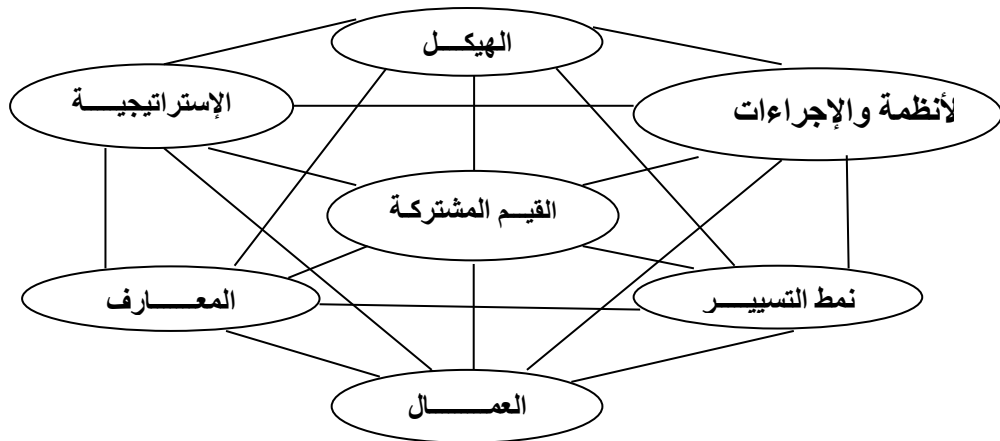
## 2. المؤسسة من المنظور الثقافي:

عام 1882 قام كل من **Peters et Waterman** بإصدار كتاب بعنوان **In Search of**

**Excellence** الذي ترجم إلى **Le Prix de l'excellence** ، و الذي أصبح كمرجع أساسي بالنسبة للمحللين و مسيري المؤسسات ، إذ من خلال هذا المؤلف أسسا لأهمية الثقافة في نجاح المؤسسات و هو ما يعرف بتيار الامتياز **Le courant de l'excellence**، فمن خلال هذا الكتاب قاما بطرح مقارنة جديدة للتسيير و هي المقارنة الثقافية للمؤسسة و التي تركز على قانون تنظيمي جديد ينطلق من القيم المشتركة من طرف أعضاء المؤسسة أي بمعنى أن الثقافة كمتغير رئيسي داخل المؤسسة و عامل مفتاحي للنجاح و الفعالية التنظيمية .

من خلال عملهما كمستشارين لدى **Mc Kinsey** أسسا أصول مقاربتهم من خلال التحليل و الدراسات التي تقود المؤسسات إلى النجاح و التميز و التي أوضحت أن النموذج العقلاني **Le Model Rational** للتسيير لم يعد صالحاً لتسيير المؤسسات إذ هناك شيء آخر يدور حول اللاعقلانية **Irrationnel** و ثقافة المؤسسة إذ عمد الباحثين على بحث موضوع التميز لبعض المؤسسات الأمريكية الرائدة معتمدين في تحليلها على نموذج ماك كينزي **LeModèle Mc Kinsey des 7 clés de l'organisation**، و النموذج الذي يجعل القيم

المشتركة ( الثقافة ) محور هذه المفاتيح السبعة لتحليل المؤسسة،<sup>1</sup> و هذا ما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم 2: نموذج العظم و النخاع *L'assout et Moelle*

<sup>1</sup> فوزي بودراع ، ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية ، مذكرة ماجستير ، جامعة وهران سنة، 2013/2014، ص25.

<sup>2</sup>Thomas J.Peters and Robert H. Waterman;JR, **In Search of Excellence**,Harber Business Book,USA,1982,P10.



و قد توصلنا إلى تحديد ثمانية (08) متغيرات مفتاحية أساسية في نجاح المؤسسة و هي كالاتي بالتفصيل :

### 1. تفضيل أخذ القرار الفعال و الفعل و التصرف:

يشير كل من **T.Peters and R.Wetermen** من خلال هذا المبدأ إلى أن المؤسسات ذات الأداء المتميز لا تعتمد كثيراً على التخطيط و النماذج العقلانية الميكانيكية و البيروقراطية ، و لكن تعتمد على الحرية في التصرف من خلال إعطاء مجال كبير من السلاسة **lafluidité** داخل المؤسسة مما يسمح لأعضاء المؤسسة بالتعلم و المبادرة في حل المشكلات بثمين التجارب .

### 2. تشمين الاستقلالية و الإبداع :

إذ أن المؤسسات ذات الأداء المتميز حسب الباحثين هي التي تسمح بقدر كبير من الاستقلالية و الحرية لأفرادها في أداء مهامهم و تعزيز روح المسؤولية الذاتية أي أن الفرد العامل يراقب نفسه ذاتياً، كما أن الخطأ في ثقافة المؤسسة هو أداة للتعلم و تفادي للأخطاء في المستقبل و كذا التقليل من الرقابة المفرطة و اللصيقة و التي تعيق عمل فرق العمل.

### 3. تجنيد العمال حول قيم و معايير أساسية : **La mobilisation autour d'une valeur clé** فالمؤسسة يجب أن يكون لها

قيم و معتقدات موجهة تؤسس من خلالها لكل سياساتها و أفعالها و تحرص على احترامها من طرف الجميع ابتداء من القمة إلى القاعدة .

### 4. المزج بين الليونة و الصرامة: **Alliance de la souplesse et de la rigueur**

إن التوفيق بين الصرامة و المرونة يعني و جود خط إداري مركزي و استقلالية واسعة للعمال و هو ما يطلق عليه كل من **Jouer sur les deux Tableaux (Peter et Weterman)**، فالمؤسسة من هذا المبدأ تمارس مراقبة صارمة مع منح استقلالية واسعة للعمال و تشمين للمبادرة و الإبداع و هذا يمكن تحقيقه على أساس الثقة المتبادلة و نظام القيم المتفق عليه من طرف الجميع.

## 5. ربط الإنتاجية بتحفيز العمال . **Productivity through People**:

انطلاقاً من أن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية في المؤسسة إذ الإنتاجية تزداد إذا ما أعطينا أكثر أهمية للأفراد داخل المؤسسة ، فالمؤسسات المتميزة هي التي تتعامل مع القواعد كمورد أساسي للنوعية و المكاسب الإنتاجية ، كما أنها لا تشجع على التفرقة بين الأفراد و العمل على احترامهم و تقديرهم ، و هذا استناداً إلى تصريح مؤسسة (IBM) ThomasJ. Watson الذي يقول أن فلسفة شركته تقوم على ثلاث معتقدات بسيطة احترام الفرد و هو مبدأ بسيط لكن لدى IBM يعد كل شيء في تسيير الوقت ، و كل عامل هو مصدر أفكار .

6. الاحتفاظ دائماً بهيكلة بسيطة: الاستقرار و البساطة تستندان في غالب الأحيان على نشر قيم واضحة و المرونة تسمح بالتكيف و التعامل الحسن مع ظروف المحيط غير المستقرة.

7. التمسك فقط بما نستطيع فعله: التنوع أو التنوع في النشاطات يؤدي في أغلب الأحوال إلى الهلاك إذ الدخول في ميادين بعيدة عن التخصص هي في الغالب مصدر مشكلات .

8. البقاء في اتصال دائم بالزبون **Close to the customer**: تهدف الخدمة و الجودة و الموثوقية إلى كسب عملاء مخلصين و تطويرهم و الحفاظ عليهم قبل كل شيء ، إذ الهوس و التحيز للخدمة يجب أن يكون ملموساً للجميع بمثال شركة IBM كانت سياستها هي جعل العميل يشعر بأنها تهتم بصدق بمشاكله، ضف إلى ذلك الهوس إلى الجودة ، إذ الوصول إلى الجودة يتبعه النمو بشكل منطقي، إن فن صنع مكانتك بين المؤسسات المنافسة يوجب اهتمام المؤسسات أكثر بالعملاء و التقرب منهم ، أكثر من اهتمامها بالتكنولوجيا أو التكلفة ، كما يوجب التحيز أكثر تجاه الخدمة و الجودة و البحث المتخصص ، ضف إلى ذلك الاطلاع على احتياجات المستخدم بهدف تطوير المنتجات و استمرار الإبداع فيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Thomas J.Peters and Robert H. Waterman;JR, **In Search of Excellence**, op cit, P15.

كما نجد كذلك من رواد هذه المقاربة **W.ouchi** 1981، و الذي طور نظريته من خلال أعماله التي اهتمت بدراسة الإدارة التسييرية بالمؤسسات اليابانية التي عرفت نجاح كبير مقارنة بمنافساتها الأمريكية و التي عرفت في المقابل بعض المشاكل التي أفقدتها ميزتها التنافسية و كُمل ذلك بنشر تفاصيل نموذج جديد في الإدارة أصطلح عليه نظرية Z في كتابه الموسوم بـ "نظرية Z كيف يواجه الأمريكيون التحدي الياباني" قامت نظرية Z على فلسفة مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل و تطبيق القيم الثقافية السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية و التي تتصف بخاصية الاستقرار و الإيمان بأهمية العمل الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه .

### شكل رقم 1: يوضح الخصائص الثقافية لكل نموذج<sup>1</sup>

الخصائص الثقافية	النموذج الياباني J	النموذج الأمريكي A	النموذج الأمريكي المعدل Z
التزام المؤسسة تجاه العمال	توظيف مدى الحياة	توظيف قصير المدى	توظيف طويل المدى
تقييم العمال	طويل و نوعي	سريع و كمي	طويل و نوعي
سير المسار المهني	واسع و لا يقوم على التخصص	ضيق و يقوم على التخصص	يقوم على التخصص و لكن باعتدال
طبيعة المراقبة	ضمنية و غير رسمية	واضحة و رسمية	ضمنية و غير رسمية مدعومة بإجراءات واضحة و رسمية
اتخاذ القرارات	جماعي و متفق عليه	فردية	جماعي
طبيعة المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الاهتمام بالأفراد	اهتمام كلي مؤسسة -عائلة	الاهتمام بالمهام و العمل	كلي

يتضح من خلال الجدول السابق أن كل من **w.ouchi** و كذا **Peters et Weterman** قد قاما بنفس العمل إذ عكف **ouchi** على دراسة الخصائص الثقافية للمؤسسات اليابانية و توصل إلى نتيجة مفادها أن سر نجاح النموذج الياباني يكمن إلى حد بعيد في ثقافتها المتينة و تعلق العاملين بها بالقيم التنظيمية المرساة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> زهير بغول، الموجز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 147.

كل تلك الأفكار لكل من **Ouchi** و **Peter, Weterman** مهدت لميلاد رؤية ثقافية حول المؤسسة و فتحت المجال أمام العديد من الدراسات و الأبحاث حول موضوع ثقافة المؤسسة نجد منها دراسة عالم الاجتماع الفرنسي **R. Sainsaulieu** من خلال أبحاثه الأولى في كتابه *L'identité au Travail* إذ يعتبر المؤسسة مكان للتنشئة *Un lieu de socialisation* كما أن العمل يشارك في تكوين هوية الأفراد إذ الهوية تنحت انطلاقاً من علاقات السلطة بالمؤسسة ، كما يشير إلى الكيفية التي يبني بها الفاعل المعاني و يعترف بها الآخرون ، كما توجد هويات جماعية كون الأفراد يتقاسمون نفس منطق الفاعلين (منطق الفاعلين هو اتجاهات الجماعات المهنية ) فالثقافة تولد من ممارسات العمل و علاقات السلطة التجريبية الاستراتيجية لعلاقات السلطة، **سانسوليو** يحدد أربع نماذج ثقافية و التي تميز بالأخص جماعة مهنية و في مجملها توضح أن الثقافة هي بناء اجتماعي مرتبط بوضعية العمل ، إذاً فهي غير ثابتة قابلة للتحويل أو التطور حسب أحوال و وضعيات العمل من الزمن ، و الأربع نماذج تجسد الهويات الفردية و الجماعية في المؤسسة و هي كالاتي:

**1. النموذج الانصهاري :** و هو يميز أو يخص الأعوان أو العمال البسطاء دون مؤهلوا العاملين الذين يؤدون أعمال متكررة ، إذ الجماعة هي بمثابة الملجأ لها كما تولي أهمية لقيم الجماعة و الوحدة و الزمالة ، هذه الجماعات لا تملك سلطة كبيرة مؤثرة بالمؤسسة و نمط الفعل المرتبط بهذا النموذج الثقافي هو الفعل الجماهيري أو الحشد .

**2. نموذج التفاوض و القبول :** و المتواجد لدى العاملين المهنيين و التقنيين المتخصصين و كذا لدى الإطارات ذوي مسؤوليات التأطير، كما نجد أن الوظيفة في أعلى هرم القيم مع قيم الاستقلالية ، إن المهارات التي يتميز هؤلاء تعطيهم جانب من الاعتراف و كذا هامش من التفاوض ، كما لهم العديد من العلاقات البنينة ، يرفضون فرض أي سلطة بالمقابل و يولون أهمية لحياة جماعية ديمقراطية ، هذا النوع من

الثقافة يعزز التضامن و كذا الاختلاف و كذا تجربة الجماعة و نمط الفعل المرتبط بهذا النموذج الثقافي هو

### الفعل الإستراتيجي. **Action Stratégique**

3. **نموذج الصلات** : و هو مرتبط بالأفراد العصاميين و الذين يبحثون عن الصعود الاجتماعي فهم في حراك

، فعلاقتهم المهنية تكون انتقائية و بين الزملاء قليلة و الأفعال الجماعية تعد مشبط لتطورها و العمل له

قيمة للارتقاء الشخصي و هم إذاً طموحين في مسارهم المهني و نمط الفعل المرتبط بهذا النموذج هو الفعل

الذاتي.

4. **نموذج التبعية أو الانسحاب** : يتميز فيه العاملين بضعف في الدخول في علاقات مع الآخرين و العلاقة

بالقائد مهمة و العمل ليس قيمة في حد ذاته بل له قيمة اقتصادية و كفى ، فالأفراد يبنون هوياتهم خارج

العمل ، و نمط الفعل المرتبط بهذا النموذج هو الفعل الخارجي.<sup>1</sup>

وفي نفس السياق سانسوليو يصرح أنه من الممكن أن توجد ثقافة مؤسسة أي بمعنى هوية جماعية تبرز الانتماء للمؤسسة

، و منه المؤسسة لها وظيفة هويتية **Une fonction Identitaire** مشكلة لهوية اجتماعية بين أعضائها ، و

مع ذلك و داخل نفس المؤسسة هناك ثقافات أو هويات عمل مختلفة بحسب المجموعات المهنية يمكن لها أن تتعايش معاً

و حسب فليب برنو **Bernoux** و الذي يقر بأهمية مقارنة **منطق الفاعلين** لسانسوليو لكن يعتبرها ذات طابع

ستاتيكي تجعل التفكير في التغيير جد صعب ، فمنطق الفاعلين لها ميزة تعرف كمرجع يستند إليه أو كبيانات ، فضلاً

على أنها مورد استراتيجي تطوري.

و في الأخير سانسوليو يدافع على أطروحة مؤداها أن التجربة اليومية لعلاقات العمل تنمي تمثلات جماعية و قيم مشتركة

و التي تتجاوز الكل ، كما أنها تشكل الهويات الفردية في اختياراتها و قراراتها فهي تبرز أن العلاقات الاجتماعية في

العمل تبني الهويات الفردية و الجماعية ، هويات العمل الأربع في العمل المذكورة سالفاً تشير إلى أن العمل أصبح في

<sup>1</sup>Sophie Lundrieux Kartochien ,**Théorie des organisations**,Guolino éditeur,2010,Paris,P144,146.

المجتمعات الصناعية الحديثة كمكان جديد للتلقين الثقافي كما كانت تقوم به في أزمنة أخرى الكنيسة أو العائلة

البرجوازية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Michel plan, **Théorie des organisations**, 3e éd , Dunod, Paris,2003-2008,P ,87,88 .

## خلاصة الفصل

إن الإلمام المفهومي بالمؤسسة هدف الفصل الثاني، أوجب التعرض كما أوردنا سالفاً للمفهوم في التراث المعرفي و السوسيولوجي بالأخص، و ذلك بالتطرق و الاستفاضة فيه من الجانبين الاقتصادي و كذا الاجتماعي للمؤسسة.

كما تم التعرض بالشرح لإشكالية فهم و تحليل المنظمة كعنوان اقتصادي أو بنية اجتماعية، ضف إلى ذلك ما ورد سرده من مراحل تاريخية موضحة للمرحلية التي أخذها علم الاجتماع العمل إلى علم اجتماع التنظيمات إلى علم اجتماع المؤسسة.

و في الأخير كان لنا عرض للمقاربات السوسيولوجية المفسرة للبناء المؤسسي من منظور اقتصادي إنساني، اجتماعي و منظور ثقافي.

## الفصل الثالث

الثقافة، ثقافة المؤسسة قراءة في البعد المفاهيمي.

تمهيد:

\_ الثقافة و جدلية المفهوم

\_ المؤسسة كمكان للتنشئة الاجتماعية

\_ المؤسسة كمكان لإنتاج الثقافة

\_ مفهوم ثقافة المؤسسة

\_ ثقافة المؤسسة أو ثقافات المؤسسة

1 \_ الثقافة الوطنية

2 \_ الثقافة الجهوية

\_ العناصر الأساسية المكونة لثقافة المؤسسة

\_ دور و وظائف ثقافة المؤسسة

خلاصة الفصل.



## تمهيد:

بعد الاستفاضة في البعد المفاهيمي للمؤسسة في الفصل الثاني، كان لزاماً استيفاء ذلك المعطى في فصل مستقل في اقتران مع الثقافة و ما تنطوي عليه من جدليات ابستمولوجية عدة، مع المرور في تخصيص لثقافة المؤسسة و عناصرها الأساسية المكونة لها و الأدوار و الوظائف المنوطة بها.

## أولاً. الثقافة و جدلية المفهوم:

باتت كلمة (الثقافة) من الكلمات التي يستعصى تعريفها على الحصر الدقيق فهي لم تبقى في عريتها مفردة أسيرة تعريف من الاشتقاق اللغوي لدينا من نوع ( ثقف الرمح ) فتجاوزته لما هو أرحب فكراً و عقدياً و حضارياً فتغدوا وعاء للسياسة و الاقتصاد و التاريخ و الدين و العادات و التقاليد و الاجتماع لأنها طريق مميز لحياة الجماعة و نمط متكامل لحياة أفرادها ، ففي الثقافة و بالثقافة يدخل الفرد البشري حقاً في البعد الإنساني للحياة ، فهي التي تعطيه الجذور و هي التي تموضعه في المكان و الزمان و تجعله حاملاً لتراث و هي التي تفتح أمامه إمكانيات و آفاق خاصة يستطيع بها التعرف إلى العالم و الاحتفاء به.<sup>1</sup>

و مما جاء في تقديم شوقي جلال في ترجمته لكتابه تييري إيجلتون "فكرة الثقافة" ما اشتملت عليه كلمة ثقافة من صراعات و تناقضات و توافقات و تحولات مما جعلها كلمة معقدة تصدى لها إيجلتون في فصل بعنوان روايات و رؤى إذ يعرض أصل و معنى و تاريخ الكلمة أي البحث الإيتومولوجي لها ، و يبين أن كلمة الثقافة في دلالتها السيمانطيقية تمثل نقلة تاريخية إنسانية خالصة من حياة الريف إلى حياة الحضر و لكن النقلة الدلالية تحمل في طياتها مفارقة إذ يقال أن سكان الحضر هم المثقفون بينما سكان الريف ليسوا كذلك و ثمة علاقة جدلية نشطة بين الطبيعة و الثقافة يتجلى فيها البعد التكويني الإنساني أو الفعالية الإنسانية<sup>2</sup>. كما يتجلى ذلك بوضوح في كتاب قضايا فلسفية لجمال الدين بوقلي حسن في التساؤل القائل هل أن الثقافة هي ما يضيفه الإنسان إلى الطبيعة أم هي ما يقابلها به ؟.

إن الإنسان في سلوكه بين الفطري و المكتسب أي بين ما تجود به الطبيعة و ما يمدده به المجتمع ، و لو قطعنا النظر عن تأثير المجتمع و ما ينطوي عليه من تراث ثقافي للاحتفاء أننا لا نعدو قطعة من الطبيعة ، تتقاسمها من جهة الحتمية الجغرافية و من جهة أخرى الحتمية البيولوجية ، كأن الحياة الطبيعية بمعزل عن المجتمع في حاجة إلى ما يتممها أو يقاومها ، و هكذا عندما يقذف بالفرد الإنساني في الجماعة فإنه يأخذ في اكتساب ألوان من التصرفات المختلفة إنه يتصل بالثقافة و تراثها و لكن هذا الاتصال هل هو عبارة عن أشياء يضيفها الإنسان إلى الطبيعة أم يقابلها بها ؟ .

<sup>1</sup>د.عمر بن قينة ، المشكلة الثقافية في الجزائر ( التفاعلات و النتائج ) ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1، سنة 2000، ص 11.

<sup>2</sup>تييري إيجلتون، ترجمة شوقي جلال ، فكرة الثقافة ، المجلس الأعلى للثقافة، ط 1، سنة 2005، ص 6 .

## 1. الثقافة امتداد إضافي للطبيعة : الثقافة في الأصل اللغوي الفرنسي هي العناية بالأرض أي فلاحتها و

زراعتها أي أن الأرض من غير أي نشاط إنساني لا تنج شيئاً يستجيب لمطالب الإنسان فالثقافة إذاً هي ما يضاف إلى الطبيعة و في نظرة أنثروبولوجية و ما تنطوي عليه من لغة و تقنية و مؤسسات اجتماعية تبقى بعد موت الأفراد الذين عليها " إن الأفراد يذهبون و يجيئون " كما يقول **FICHTER** فختصر لكن الثقافة تبقى مستقرة ، فالفرد الإنساني زاد على البقعة الجغرافية أشياء يسميها بعضهم البيئة الصناعية و هي التي عملت على تخليده ، إلا أن الثقافة بانعدام الجنس البشري تفقد معناها، و مرة أخرى إلى الأصل اللغوي الفرنسي لكلمة ثقافة لوجدنا كذلك أن الثقافة ليست امتداداً إضافياً للأرض أو الطبيعة فحسب بل هي العناية بالبدن الإنساني أي التربية البدنية و هي بحق من مظاهر الازدهار الثقافي و عليه فالمتقف هو من يستطيع أن يضيف المعرفة إلى الطبيعة الجاهلة كما أن الإنسان كما يرى **هرسكوفيتز** حيوان مثقف يتصرف في حدود ما تمنحه البيئتان الفيزيائية و الثقافية ، فهي إذن ما يلجأ إليه الإنسان من وسائل ليعيش معيشة مريحة في هذا العالم فالثقافة تكتسب و تسمح للمكتسب بالتلاؤم مع الوسط الطبيعي و تبقى جزءاً أساسياً من الحياة الإنسانية ، فالثقافة هي أكثر من ظاهرة بيولوجية لأنها تقوم على العقل و التفكير و منه فهي تتغير من مجتمع إلى آخر و في المجتمع الواحد من زمن إلى آخر ، و مع ذلك هناك عناصر أساسية ترتكز عليها الثقافة كاللغة و المعتقدات و الطقوس السحرية و التقنية و النشاط الجمالي، كما أن الثقافة ليست مجرد امتداد إضافي و فقط إذ هي تضفي على الإنسان إنسانيته و يكتسب منها شخصيته و في المقابل و من زاوية أخرى نجد إشكال آخر أن الإنسان بالثقافة يقابل الطبيعة.

## 2. الثقافة مقاومة ضد الطبيعة: إن الوسط الثقافي الذي صنعه الإنسان و أقام صرحه إنما أوجده من أجل

التكيف مع البقعة الجغرافية و هو من مظاهر ذلك الدفاع ضد العوامل الفيزيائية القاسية و منه فالإنسان يحاول دوماً إلى ابتداء الوسائل التي تمكنه من مغالبة سيطرة الطبيعة و تذليل لصعوباتها و منه فالثقافة هي القوة أو السلاح الذي تقابل به الطبيعة المادية.

من وجهة نظر أخرى فالطبيعة البشرية حيوانية في أصلها لا تستقيم و لا تلبس لباس الإنسانية إلا في إطار ثقافي مجتمعي و التي تحمي الإنسان من تحقيق رغباته التي لا تتفق مع المبادئ الإنسانية و نخلص من هذا أن الثقافة تقف موقف المراقب الصارم في وجه الخصائص البيولوجية و الفيزيولوجية إن العلاقة التقابلية بينها هي علاقة التضاد بين الواقع و ما وراء الواقع (الدين) أو اللاواقع (الفن) و عليه نستنتج أن الطبيعة واحدة و الثقافة أنواع.

### 3. بين الإضافة و المقابلة: من المتوصل إليه لدى علماء النفس أن الثقافة نفسها تسهم بشكل معين في خلق

البيئة الفيزيائية أو الفيزيولوجية و هذا ما أشار إليه كلودفيو (J.C.FILLAUX) بقوله إن الحياة قبل الولادة هي في بعض أجزائها نتيجة للوسط الأمومي أي لحالات الأم الجسدية و النفسية ، و التي تنشأ عن الوسط الثقافي أو الاجتماعي و معنى هذا أن المكتسب يساهم في إعداد ما هو فطري ، و الواقع أن في كل فرد يتشابه المعطى و المكتسب و من العسير الفصل بينهما بين الطبيعة و الثقافة.

و في مجمل القول فالثقافة تبدوا علاقتها بالطبيعة تارة في صورة إضافة و تارة في صورة تضاد و صراع و هذا يعني أنهما كل متكامل و متشابه يستعصى التمييز فيه بين الفطري و المكتسب، فالثقافة هي كذلك بيئة طبيعية ضرورية يتصل بها الأفراد باعتبارهم مدنيين بطبعهم<sup>1</sup>.

و مما يراه إنجلترا أن الثقافة في مبدئها تعني تهذيب النفس و هنا تكون الثقافة بمثابة انتصار على النفس بقدر ما هي تحقيق للذات كما يمكن أن يكون التهذيب مفعولاً لنا ، إذ تفعله الدولة أو السياسة في رفض لما سماه بفترة حضارة أخلاقية أو وصاية إذ يعد هذا إنكار لحق الإنسان و الشعب في تقرير مصيره كما أشار كذلك إلى أن كلمتا حضارة و ثقافة قد تطابقتا أحياناً تحديداً خلال القرن الثامن عشر حيث تعني عملية عامة للتقدم (الفكري، الروحي و المادي) و هذا المنحى ينتمي إلى روح عصر التنوير و عقيدته في التطور الذاتي العلماني المتقدم و المتطور مرحلياً، إذ جاءت كلمة حضارة بالمفهوم الفرنسي بمعنى التشذيب مع الازدهار الحضاري من حياة سياسية و اقتصادية و تقنية أما كلمة الثقافة الألمانية لها مدلول ديني و فني و فكري.

مع نهاية القرن التاسع عشر طرأ تحول دلالي سيمانطقي لتخرج الثقافة من كونها مرادف للحضارة و تصبح النقيض إذ أصبحت الحضارة ذات دلالة و صفة معيارية جزئية ، كما تمدح ضمناً إحدى صور الحياة الإنسانية مثل التنوير و التشذيب في حضارة الغرب .

كما اكتسبت الحضارة مفاداً استعماريّاً أفقدها مصداقيتها و هذا ما أبرز الحاجة إلى كلمة أخرى للدلالة على ما ينبغي أن تكون عليه الحياة الاجتماعية ، و هنا اقتبس الألمان كلمة الثقافة الفرنسية لهذا الغرض و هنا نرصد أنه بقدر ما تبدو الحضارة اعتماداً على السلب و الحط من قدر الشعوب غير الأوروبية بقدر ما تكون الثقافة أكثر التزاماً بموقف نقدي و هذا

<sup>1</sup> جمال الدين بوقلي حسن، قضايا فلسفية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزء الأول، 1986، ص 17\_23.

ما يفسر الحرب القائمة بين النقد الثقافي مع الحضارة و الذي تجلّى في العديد من الكتابات بأمثال **شبنجلر** في كتابه **أفول الغرب** و قد و صل النزاع أوجه بين الثقافة و الحضارة إذ أخذت الثقافة بعداً اجتماعياً جديداً فيما كانت الحضارة مغتربة ميكانيكية نفعية في إيمان بالتقدم المادي و للتمييز بين الشعوب كانت الثقافة شمولية عضوية ، حسية ذاتية الغاية. و أصبحت الثقافة ابتداءً من المثاليين الألمان و كذا ذوي النزعة النسبية بعد الحداثيّة تعني أسلوب حياة مع إيمان بالتنوع و الأصالة و التعدد تطورت الثقافة عبر تاريخ دلالتها إلى ثلاث أشكال مهمة :

1. الثقافة نقد مناهض للرأسمالية.

2. الدلالة على أسلوب حياة في صورته الكلية الشاملة.

3. تخصصها التدريجي في الفن.

و يمثل الشكل الثالث في التنوع الدلالي للثقافة تخصصها في الفن و هنا يمكننا أن نميز أن كلمة ثقافة يمكن أن يضيق نطاقها أو يتسع بحيث يمكن أن تتضمن نشاطاً فكرياً عاماً مثل التعلم و الفلسفة و يمكن أن يضيق ليقصر على الدراسات المعتمدة على الخيال مثل الموسيقى و الرسم الأدب .

و يتخذ **إيجلتون** كذلك من مفهوم الثقافة لـ " **إليوت** " محوراً لرؤيته تحليلاته النقدية و التي جسدها في فصل بعنوان " نحو ثقافة مشتركة " أي ثقافة جامعة بين ثقافة النخبة -العليا- و ثقافة العامة، ومنه فهو يرى أن الثقافة هي ما تجعل الحياة جديرة بأن يحيها الإنسان و هو الأسلوب الشامل للحياة.

إذن فالثقافة ليست فقط ما نعيش به إنما أيضاً و إلى حد كبير ما نحيا من أجله الوجدان العلاقة، الذاكرة ، القراءة ، المكان ، المجتمع المحلي الإشباع العاطفي البهجة الفكرية ، الإحساس بمعنى أساسي و جوهريو مع هذا يمكن للثقافة أن تكون وثيقة جداً بالرفاه.<sup>1</sup>

## ثانياً . المؤسسة كمكان للتنشئة الاجتماعية:

إن المنظور النظري السوسولوجي للمؤسسة الحديثة يعتبر الأخيرة هيئة من الهيئات المتعددة المسؤولة عن التنشئة الاجتماعية للفرد ، أي تعمل على غرس قيم و معايير تعطي للعامل شخصيته الفردية و كذا الاجتماعية أي تنمي فيه روح الانتماء إلى

<sup>1</sup> أيزي إيجلتون، ترجمة شوقي جلال، المرجع السابق، ص 8\_12.

مجموعة معينة ، و قد كان لـكلود دوبار C.Dubar اهتمام كبير بالتنشئة الاجتماعية على قدر اهتمامه بموضوع الهوية المهنية ، و قد أدرج في كتابه التنشئة الاجتماعية و بناء الهويات الاجتماعية و المهنية أن التنشئة الاجتماعية هي عملية خطية مستمرة لا متناهية في المسيرة الاجتماعية للأفراد ، إذ لا يمكن التعرف على نموذج للإنسان مستخرج من قالب واحد بعد مرحلة الطفولة و ما يأخذه الفرد من تنشئة اجتماعية أولية ، و هذا ما يبرر دعوت كلود دوبار لمرحلة التنشئة الاجتماعية الثانوية أو التنظيمية هذه الأخيرة و التي تأخذ مكان جد هام في تكوين هوية الفرد العامل و التي تمثل الاستيعاب الداخلي لمكونات العالم التنظيمي المتخصص و الذي يكسب العالم المعرفة التنظيمية المتخصصة و الأدوار التي تعد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة متجددة في تقسيم العمل.<sup>1</sup>

و في نفس الصدد بالتنشئة الاجتماعية التي يتكلم عنها كلود دوبار و من مقارنة ثقافية هي التي يتم بموجبها استدخال ثقافة مجتمع أو جماعة ينتمي إليها الفرد فيها تشكل و تبنى الهويات الاجتماعية و أخرى كذلك مهنية ، و هذا ما نجده على نحو مماثل تقريباً في بعض المؤسسات ، بتلقيّن العاملين الجدد ثقافة تنظيمية تضمن إتمام المهام الموكلة إليهم على وجه كامل و حسب Ph.Bernoux فيليب برنو فالهوية كعملية لبناء الروابط الاجتماعية كإحدى طرق التعاون و الرغبة في العيش معاً باستمرار فالهوية إذلاً لا تعني الانتماء إلى جماعة ما بقدر ما تعني الشعور بالانتماء إلى تلك الجماعة و الحصول على المعرفة الحدسية لها Le Savoir intuitif du groupe و المتمثلة في المعادلة " البدء في التفكير مع الآخرين " " **commencer à penser avec les autres** " تلك المعرفة الحدسية و التي تجعل الفرد العامل متجدد في ماضي و حاضر و مستقبل المجموعة التي ينتمي إليها و الذي يجعلها إلزاماً جد متماسكة ، و هذا ما يمكن أن نسميه بالثقافة.<sup>2</sup>

### ثالثاً. المؤسسة كمكان لإنتاج الثقافة:

إن الشيء الذي يميز المؤسسة و يعطي لها صبغتها الفريدة هو كيانها البشري الخاص بها و ما ينتجه ذلك الكيان من قيمو معايير ثقافية هذا الكيان لا يرتبط بقواعد تنظيمية رسمية تحكمه على غرار المؤسسة كعون اقتصادي إذ الكيان البشري ذو استقلالية نسبية في كل علاقاته سواءً مع المجتمع الكلي أو في علاقته مع العون الاقتصادي (المؤسسة).

<sup>1</sup>CLAUDE Dubar ; **La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles**, Paris, 4<sup>ème</sup> Ed, collin, 2000, P27.

<sup>2</sup> PHILIPPE Bernoux, **La sociologie des entreprises**, 3ed,seuil,2009, P182.

فالمؤسسة الاقتصادية بمنظور " سانسوليو " ليست مجرد نصوص و قواعد قانونية أو نماذج و هياكل رسمية ، بل تتشكل كذلك من روابط و علاقات اجتماعية معقدة فالمؤسسة لها تاريخها الخاص الذي يصنع من خلال التفاعل المستمر للفاعلين الاجتماعيين بها مع الإشكالات الداخلية و الخارجية المطروحة عليها.<sup>1</sup>

و في نفس الطرح الثقافي الجديد للمؤسسة و الأفق الاجتماعي الأكثر استقلالية عن الطرح الاقتصادي لها ، فالمؤسسة بالفعل هي مسألة مجتمع كما أن الفهم لأحدهما يوجب فهم الآخر ، و من هنا يتجلى مدى ارتباط مجتمع المؤسسة بثقافة المؤسسة ما يفسر إنتقال رونو سانسوليو من إشكالية الهوية في العمل إلى الهوية في المؤسسة دلالة على التطور الذي عرفه علم الاجتماع و نظريته الجديدة للمؤسسة و عمليات الانتماء و الهوية و الإنتاج الثقافي .

في بادئ الأمر علم الاجتماع الصناعي كان يعكف على دراسة الاغتراب **Etude des aliénation** عن طريق العمل، اعتباراً للمؤسسة كمكان لإنتاج و إعادة إنتاج تقسيمات العمل أي صراع الطبقات العمالية **des antagonismes des classes**، و هذا ما أدى إلى ربط الاجتماعي بالاقتصادي متجاهلاً أن المؤسسة بإمكانها إنتاج مؤانسة ماو هوية خاصة.

أما علم اجتماع التنظيم كمرحلة جديدة من مراحل تطور علم الاجتماع أخذ بالنقيض للطرح السابق و أسس طرحه على شروط استقلالية المؤسسات كنظام اجتماعي مستقل و معقدو المناوذة إلى تغيير منطق الفهم للنظم المؤسسية بثورة ثقافية.

إن ثقافة المؤسسة تجيب على كل التساؤلات المنطقية في علاقات المؤسسة الداخلية بالإنسان و الخارجية بالمجتمع، و منه فالطرح الأساسي هنا هو أن المؤسسة أصبحت مؤسسة محورية بالمجتمع كمثيلاتها كالمدرسة و العائلة و غيرها منتجة لثقافة في جدلية مع الثقافة المجتمعية إن المؤسسة لم تصبح تعرف فقط كتتنظيم بل كنموذج للتنظيم الاجتماعي يتمتع بسلطة تنظيمية و معيارية من قيم خاصة موروثه فالمؤسسة تصبح كذلك قيمة جماعية

إن موضوع المؤسسة كحقل أو مكان لإنتاج الهوية و الثقافة من غير شك من المواضيع الأكثر إبداعاً في علم الاجتماع و في استعارة لفكرة نيتشة " المؤسسة تصبح فارغة إذا لم تكن خالقة أو منشأة للقيم " أي بمعنى أنها نظام معايير داخلي و عمليات تنشئة اجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>ميلودي عادل، المؤسسة و العمال الصناعيين، مذكرة ماجستير علم اجتماع التنظيم، الموسم 2015/2016، ص 61.

<sup>2</sup>ALAIN Leménoirel, **Entreprise, Culture et Société** , Revue de synthèse , 4ème S ,N°4, Octobre et Décembre, 1997,P 535\_538 .

إن المحافظة على التماسك و التوازن الداخلي للمؤسسة يعد من أبرز و أهم أهدافها مهما بلغت من الحجم و التعقيد، و يتأتى ذلك إلاً بخلق ثقافة مؤسسية مشتركة أي منظومة من القيم و المعتقدات و معايير التصرف و الضامن لذلك هو عملية التنشئة الاجتماعية و التي لها واثق الارتباط بالثقافة إذ كل منهما يؤثر على الآخر ، فالفرد يكتسب ثقافة مؤسسته بما فيها من قيمو تقاليد و أنماط التفكير و طرق العمل من خلال التنشئة الاجتماعية.

#### رابعاً. مفهوم ثقافة المؤسسة:

يشير **F.Petit** أن التحليل المعتمد على عوامل ثقافية ليس بجديد على نظريات التنظيم إذ يمكن أن نتبع استعمال تلك العوامل لدى مدرسة العلاقات الإنسانية و مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة إذ أستعمل هذا المفهوم الثقافي من طرف معهد **Tavistoch** من خلال **ELLIOT Jacque** سنة 1951، و كذا عند الكتاب الأمريكي **R. Beckard** سنة 1969 إذ تحدث عن ثقافة المنظمة كنظام فرعي **Un sous système** يمكن البحث فيه.

يمكننا اعتبار أن الحراك الذي ألقاه إلتون مايو في سنوات 1930 المعروف بالعلاقات الإنسانية لا يكاد يختلف في الأخير عن التسيير التقليدي لكل من تايلور، فايول و فيبر لكن يبقى في حقيقة الأمر من الأوائل الذين عملوا على تحسيس المسيرين لديناميكية الاجتماعية و الإنسانية لأماكن العمل و قلب المعادلة التaylorية" رضا العمال شرط أساسي و أولي للفاعلية التنظيمية و ليس العكس".

رغم محدوديتها ، ملاحظات إلتون مايو ألهمت كل التيارات للاهتمام و الذهاب نحو علم النفس الصناعي و بالأخص نحو مفاهيم ديناميكية الجماعات ، القائد و التحفيز تكليف و تمكين العامل ، مشكلة السلطة بالمؤسسة ، أي بمعنى إدخال تيارات و مؤلفين آخرين بأمثال جورج فريدمان **Georges Friedman** ، كورنليس كاستورياديس **Cornélius Castoriadis** و روبر لينهارت **Robert Linhart** أو كذلك منطري العمل كالأب ماري دومنيك شوني **Marie Dominique Chenu** لتتديد بالعمل المقيد و الكوارث الإنسانية لـ « OST » التنظيم العلمي للعمل، لكن كيف لنا أن نعرف ثقافة المؤسسة المعنية بإعادة سحر المؤسسة .؟

إن فكرة ثقافة جماعية نسيج لتمثلات جماعات عمل خاصة قدمت مند سنوات 1950\_1960 من طرف التيار الأنجلوسكسوني لعلاقات العمل و بالتحديد من طرف معهد **Tavistok** بلندن اللاوعي الجماعي للأجراء ، يبني شكل من الذاكرة خزان للتاريخ و المرجعيات و كل ذلك يتحول إلى هوية جماعية ، هذا المفهوم بقي سائداً حتى سنوات 1980 لكن الأزمة استمرت و الأدبيات حول



الموضوع أخذت في التراكم ، كما ألقى النمط الجديد من طرف كل من Tom Peters et Robert Waterman بالولايات المتحدة الأمريكية ، و أستأنف بفرنسا من طرف جورج أرشي و هارفي سيربيكس Georges Archier et Harvé Sérieyx إذ أصبح مفهوم ثقافة المؤسسة كلطخة الحبر كل يراها و يعرفها على حسب مرجعيته، و بالنسبة لموريس تيفانت Maurice Thévenet ثقافة المؤسسة نموذجية للغاية لأن الكل يعرفون مدى أهمية الموضوع الذي لا يفهمونه و لا يستعملونه بنفس الأسلوب، و في أوقات أزمة النماذج سمح المفهوم بشرح الظواهر مع بقاء النماذج الأخرى معطلة ، إذ في بعض المؤسسات نقول " ثقافة " كي نفسر لماذا كل شيء لا يعمل أو لماذا المنافسين الآخرين ذو أفضلية في النجاح.

وإتباعاً للخلاصة المقترحة من طرف المجلة الفرنسية للتسيير سنة 1984 هناك مقاربتين رئيسيتين لثقافة المؤسسة:

**الأولى :** تعتبر المؤسسة في حد ذاتها ثقافة أي أحد أنماط التمثلات للمؤسسة أي براديجم جديد و في هذه الحالة الثقافة تعرف على أنها جملة القيم المتفق عليها بالإجماع المكونة لهوية الجماعة.

**الثانية :** بشكل ملموس أكثر، الثقافة تعد أحد متغيرات المؤسسة المنتجة لها و هي كباقي المتغيرات الأخرى مشاركة في تعريف هويتها كالتكنولوجيا و غيرها و الضامنة لفعاليتها و تعد كوسيلة للتسيير.

ففي الحالة الأولى الثقافة و الهوية تميلان إلى الاندماج، أما في الحالة الثانية الثقافة ما هي إلا عنصر مكون للهوية.

إن الاختلاف في وجهات التفسير و التناول يعود في حقيقة الأمر لتعدد معاني كلمة "ثقافة" إذ حسب التناول الضيق لها فهي تعني الجانب الظاهري و الملاحظ من طرف الأنثروبولوجي من الممارسات الرمزية ، أي بمعنى ما يسمح للملاحظين الخارجيين بالتعرف عليها( المؤسسة) و أعضائها الداخليين بالتعرف عليها كذلك.

و في المقابل و بالمعنى الواسع لكلمة "ثقافة" و التي تضم كل ممارساتها الرمزية فإن كل سياسة تعمل على تغييرها تخاطر بكسر أو ضرب اللاوعي الفردي و الجماعي و التوازن الاجتماعي للعاملين بها، إذن فعمليات تحديد الهوية من هذا المنطق هي الجزء الغير ظاهري من الهوية و الغير مضبوط و الغير متحكم فيه من طرف المسيرين مع خطر فقدان التوازن في أعماق العاملين.

ثقافة المؤسسة تعمل في حقيقة الأمر على تلك الجوانب السالفة الذكر، ظاهريو غير ظاهري ( اللاوعي) ، هذا ما يفرض أن المعتقدات تكون منتشرة على نطاق واسع و كل سياسة ثقافية بالمؤسسة تفاوض و تسجل مع الزمن ، إن دراسة ثقافة مؤسسة ما يتوقف على

الرموز و العلامات و القيم المعلنة في المواقف و الخطابات إذ يجب أن تكون لها جانب وظيفي يبرز في مدى كفاءة المؤسسة في تسيير و تجميع الثقافات التحتية الخاصة بكل مصلحة أو ورشة فهي بمثابة **colle forte** الغراء القوي الذي يضمن تماسك المؤسسة<sup>1</sup>.

### خامساً. ثقافة المؤسسة أو ثقافات المؤسسة:

تتحرك المؤسسة في إطار علاقتها بالمجتمع انطلاقاً من الثنائية الشهيرة (جماعة المجتمع) إذ يعود الفضل إلى **F. Tonnies** في اصطلاحها، إذ قارن بين نوعين من التجمعات يختلفان حسب طبيعة الترابط بين أعضائها، إذ العلاقة داخل الجماعة عضوية روحانية و عاطفية على عكس المجتمع تطغى عليه التبادلات العقلانية عن طريق القوانين و العقود كما يوضح **سغورستان** ديناميكية تحولات المؤسسة التي تشكلت في البداية بعيداً عن القيم الإنصهارية للجماعة و هذا راجع إلى العقلنة و الإفراط في القوانين و التشريعات الإدارية في العمل و مع بروز العوامل الاقتصادية في الثمانينات ما حفز انتقالها إلى النمط الآخر كما ركز على اختلاف و تباين سلوكيات أعضاء المؤسسة باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية و منه نستنتج أن في المؤسسة الواحدة تتعايش بداخلها الثقافات و تتداخل بقدر تعددها و اختلافها.

فالمؤسسة ليست مرآة عاكسة لمحيطها و حسب إلى درجة تصبح مجرد إطار لثقافة هذا المحيط بل أن للمؤسسة كيانها الخاص بها الضابط للممارسات الفردية و الجماعية التفاعل معها في علاقة تأثير و تأثر، فعندما نتكلم على ثقافة المؤسسة فإننا لا نتكلم على ثقافة المجتمع في المؤسسة بل نتكلم على ثقافة المؤسسة كنتاج للكيان الاجتماعي المتفاعل داخلها في استقلالية نسبية على المحيط المتواجدة فيه.

كما يقدم **مارك بوش M. Boche** و آخرون تعريف **M. Thevenet** لثقافة المؤسسة و الذي يرى أنها تتمثل في كل ما يشكل هويتها و يميزها عن غيرها أو بما يسمى بالسماوات الثقافية لهاو من هذا المنظور لثقافة المؤسسة فهي كل ما يوحد المؤسسة في ممارساتها و يميزها عن الآخرين و من هنا يبرز أن لثقافة المؤسسة شقين :

**الشق الأول :** العوامل و المكونات الداخلية و التي تعمل على تحديد و توجيه السلوكيات الفردية و الجماعية و تجعلها منسجمة مع بعضها.

<sup>1</sup>ALAIN Leménorel, **Enterprise, Culture et Société** ,Op Cit ,P 539\_554 .

الشق الثاني: المظهر الخارجي لهذه الثقافة على مستوى باقي الأنساق الفرعية الأخرى من نسق الأهداف، نسق الهياكل و النسق التقني و عليه تصبح الثقافة محددة ليس فقط للسلوكيات الفردية و الجماعية بل تتعداه حتى إلى الأنساق الفرعية الأخرى بالمؤسسة.

كما أسلفنا في البداية فإن ثقافة المؤسسة تعني ثقافة لكيان اجتماعي أو نسق اجتماعي قائم بذاته و بالموازاة هناك كذلك ثقافة خارجية أو محيطية تتأثر بها المؤسسة و تؤثر فيها ، كما أن العديد من المختصين يرون أن المتغيرات الثقافية الخارجية التي لها تأثير على ثقافة المؤسسة تتمثل في مستويين:

## 1. الثقافة الوطنية:

توجد من بلد إلى آخر العديد من المعاني المختلفة في تسيير و تنظيم المؤسسات و التصرف في العمل، احترام السلطة أو تقبل بعض مظاهر التفاوت ثقافة وطنية بالضرورة ثقافة خاصة ، و التي تتجاوز مجموع الثقافات الخاصة بالمجموعات المكونة لها إذن فالاجتماع بيني و يعيد بناء دون انقطاع طريقة أصيلة في الحياة الإنسانية في تفاعل مع الثقافات الجهوية و الإثنية و الإقطاعية فالثقافة الوطنية تسجل في استمرارية تاريخية تسمح بتراكم الخبرات الإنسانية الجديدة و دمجها جماعياً في الهوية الوطنية مع الاستمرار في التطور.

الأمم تميل طبيعياً إلى تطوير المؤسسات (الاقتصادية،السياسية و التعليمية) الخاصة بها و التي تعكس ثقافتها، و هي تميل أيضاً إلى إنشاء دولة وطنية مستقلة أين يمكن لمختلف الفاعلين الاقتصاديين و الاجتماعيين بالتطور فيها.

و تعتبر دراسات **Hofstede** من أفضل الدراسات المشخصة للفكر الإداري بالاجتمعات العالمية في اعتمادها على منظور ثقافي حيث إن النظم و الممارسات الإدارية تتباينو تختلف بناء على تباين الثقافات إذ كل نموذج إداري سيتأثر بالثقافة الوطنية التي ينتمي إليها .

أعطي هوفستد العالم الإداري الهولندي مهمة تشخيص و تطوير الوضع الإداري لشركة IBM لتحسين أداء العاملين فيها و الذي قام بدراسة ضخمة وزع من خلالها حوالي 100000 استمارة استبيان على العاملين و خلص من خلالها إلى 4 أبعاد التي مكنت من تفسير أسباب وجود الاختلافات الثقافية و تعددها ، و قدم هوفستد أهمية الأخذبالاعتبارات الثقافية في فهم سلوكيات و اتجاهات الأفراد داخل المؤسسات بناءً على الأبعاد الأربعة التالية :

1. التباعد في النفوذ الوظيفي.

2. تجنب المجهول.

3. الفردية/ الجماعية.

4. الذكورة بخلاف الأنوثة.

و من هذا المنطلق الثقافة الوطنية هي لبنة أساسية في ثقافة المؤسسة ، كما أن فكرة الوطنية تسعى إلى استحداث أو الوصول إلى جماعية متجانسة متماسكة و مندمجة و يفهم هذا عندما يكون لتاريخ أمة و مختلف القوى السياسية و الاقتصادية للبلد المقدرة على التأثير في مسار المؤسسات و تسجيلهم في مجموع القيم و الطقوس و الأساطير من (ذكريات، احتفالات و تخليد) ، إن تأثير الثقافة الوطنية يتزايد بشكل كبير بحيث تصبح متجددة في عمق الأداء المعرفي للأفراد و خصائصهم تتطور بشكل جد بطيء للغاية مع التغيرات التي تتطلب العديد من الأجيال، كما لا يمكن أن تفهم أي ثقافة مؤسسية إلا بالرجوع لثقافة البلد أو الوطن الذي تعمل فيه حتى و إن كان كل مؤسسة تظهر قيم ثقافية خاصة بها تبقى جد متأثرة ببيئة الوطن الأصلي أو المستقبل لها.

## 2. الثقافة الجهوية:

تعبّر الثقافات الجهوية على الاختلافات الثقافية داخل نفس البلد و نقاط التشابه التي يمكن أن تكون بين المناطق الجغرافية التابعة قانوناً لبلدان عدّة و في داخل نفس البلد.

الثقافة الجهوية تشكل مجال تأثير خاص يجوي قوة الروابط الموحدة لأعضائها، كما أن تواجد ثقافة جهوية قوية مؤسسة على عوامل تاريخية و جغرافية سياسية و اقتصادية أو ثقافية لغة، دين، عادات لن تكون دون تأثير على مسار المؤسسات، فالتأثير يكون غير ثابت و هو حسب الجهات و المؤسسات، إذ قد تكون عامل مفسر في تكوين ثقافة مؤسسية ما في استحداث الاختلافات السلوكية و كذا وجهات النظر و طرق اللباس و غيره من المظاهر و العلاقات مع المحيط.<sup>1</sup>

و من الدراسات الميدانية نجد البحوث المطبقة في فرنسا بينت أن الاختلاف الجهوي له آثاره على ثقافة المنظمة و على نمطها التسييري، فالحقيقة الجهوية أكدت على أهمية الثقافة الجغرافية (الإرث التاريخي) مقارنة بالإطار المؤسساتي و القانوني (الإرث الإداري)، إذ يمكن تفضيل ظهور ثقافة عابرة للحدود مهيكلّة حول ساكنة أو أهالي يظهرون خصائص مشتركة على مستوى الأصل الجغرافي و الإثني و الديني و اللغوي ، فعلى سبيل المثال السكان الذين لديهم تاريخ و أصول مشتركة يمكن أن يؤدوا إلى تطوير ثقافة جهوية عابرة للحدود و هذا يبرز في الحالة السويسرية أين نجد المقاطعات الألمانية catons Alémaniques لها عادات تميزها عن جيرانها في المقاطعات

<sup>1</sup>OLIVIER Meier ,Management Interculturel , Stratégie \_ Organisation \_Performance,6<sup>e</sup> Ed,Dunod,Paris,2016,P18\_22 .

الروماندية catons Romandis ، كما أنه في بعض الأحيان و تحت تأثير التاريخ تتطور مناطق بعيدة جغرافياً لكن لها روابط تقارب ثقافي قوي (مرجعيات مشتركة، لغة روابط عائلية) و مثال ذلك العلاقات بين كيبيك (كندا) و فرنسا<sup>1</sup>.

و في محصلة هذين المستويين المشكلين للمحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة و الذي يمارس أثره الواضح على النسق الثقافي، نستنتج أن للمنظمة هوية وكذا استقلالية نسبية عن محيطها و كلاهما يتفاوت حسب درجة قوة المتغيرات الخارجية و كذا درجة تشكلو قوة النسق الثقافي بها في حد ذاته، و من كل هذا يمكن لنا أن نطرح السؤال التالي هل ثقافة المؤسسة هي ثقافة شمولية في علاقتها بأفرادها و الجماعات المشكلة لهذا البناء الاجتماعي للمنظمة أم أنها ثقافة مرنة تعددية تترك مجالات للاستقلالية النسبية عنها؟.

و في حقيقة الأمر و من خلال العديد من الدراسات تبين لنا أن ثقافة المؤسسة ما هي إلا شبكة من الثقافات التحتية لمجموعات عمل كونت لنفسها هويات ثقافية متباينة و متكاملة كون القاعدة الأساسية لكل منها مرتبط بالنشاط الاجتماعي للمنظمة و ما يترتب عليه من مهنة مختلفة ، أي أن تلك الكيانات الثقافية مصدرها النشاط الداخلي للمؤسسة و الهيئات الرسمية المترتبة عنه، إذ هي لا تستقي وجودها من منابع خارجة عن المؤسسة ، و منه وجب أن نفرق بين الثقافات التحتية لثقافة المؤسسة و بين ثقافة الأفراد داخل المؤسسة و التمييز أن يكون لها مشارب ثقافية خارجية أخرى<sup>2</sup>.

#### سادساً . العناصر الأساسية المكونة لثقافة المؤسسة:

تتكون ثقافة المؤسسة من عناصر ملموسة ظاهرة للعيان وأخرى غير ملموسة غير ظاهرة و هي تتجلى في كل من القيم و الرموز و المعتقدات و كذا الأعراف و جملة الطقوس و الشعائر بالمؤسسة و سوف نلقي الضوء على أهم تلك المصادر و المكونات كالتالي:

#### • القيم التنظيمية Organizational Values :

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم.

<sup>1</sup>OLIVIER Meier, Op Cit, P24\_25.

<sup>2</sup>محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص75\_76.

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية<sup>1</sup>.

و حسب **Thévenet** القيم التنظيمية مشتقة من التجارب المعاشة إذ تقوم كل جماعة بإنشاء قيمها الخاصة وهذا بالرجوع إلى الرموز الموجودة خارجياً<sup>2</sup>.

## • الرموز Symbols :

يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كمنط اللباس، المكافآت و العلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ، و يبرز تطور الرموز و الإشارات إلى درجة تصبح مشكلة للثقافة أحياناً ، وتمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها و تلاؤمها مع البيئة ، فالرمز هو ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين و تبرز الرموز في عدة مجالات منها الهيكل التنظيمي و النظام العام، القوانين و السلوكيات الداخلية للمؤسسة ترتيب الفضاء المكاني و في خطابات المؤسسة<sup>3</sup>.

## • الطقوس و الشعائر:

تعمل على تدعيم القيم الثقافية و إعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات تتميز بالتكرار في كل مناسبة أو بين فترة و أخرى بهدف تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة<sup>4</sup>.

## المعتقدات و الأعراف :

المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية و منها المشاركة في عملية صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي ، أما الأعراف فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على

<sup>1</sup> موسى، المدهون، الجزائري إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً و إدارياً للعاملين و الجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص399.

<sup>2</sup> Yvan Potin, Annie Claude Coze, **La culture d'entreprise**, GREG Veille info\_communication, Paris, 2006, P6 .

<sup>3</sup> M.THEVENET, JL VACHETTE, **Culture et comportements**, Vuibert, Paris , 1992, P227 .

<sup>4</sup> محمد المهدي بن عيسى، المرجع السابق، ص83\_84.

اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة و مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع<sup>1</sup>

### الأدوار الخارجية و الداخلية لثقافة المؤسسة:

إن النموذج الذي طوره علم الاجتماع في دراسة ديناميكية المجموعات و المرتكز على التمييز الجوهرية بين مشكلات أي مجموعة و المتعلقة بشكل أخص بالبقاء في بيئتها الخارجية و التأقلم معها و كذا تكامل عملياتها الداخلية لضمان استمرارها و هذا ما يحيلنا إلى اعتماد دورين أساسيين لثقافة المؤسسة و هما الدور الخارجي الضامن لتكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية و دور داخلي الضامن لتكامل و اندماج عناصرها الداخلية.

### سابعاً. الأدوار الخارجية لثقافة المؤسسة:

#### 1.1\_ إيجاد فهم مشترك للرسالة الجوهرية و المهمة الأساسية و الوظائف الظاهرة و الكامنة:

من الضروري على كل منظمة تطوير مفهوم مشترك لمسألة بقائها و الذي تستوحي منه شعورها الأساسي برسالتها الجوهرية و مبرر وجودها ، كما ظهرت عدة دراسات أخيرة للمنظمات تؤكد أن مفتاح البقاء و النمو على المدى الطويل يكمن في حفاظها على نوع من التوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة بالمنظمة ، كما أن رسالة المنظمة هي انعكاس لهذا التوازن و تعدد وظائفها انعكاس لتعدد أصحاب المصلحة فيها و منها ما هو معلن في حين أن بعضها الآخر كامن ، و باختصار تصبح الافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة حول هويتها و رسالتها أو وظائفها النهائية أحد العناصر المركزية في ثقافتها .

#### 1.2\_ التوصل إلى إجماع حول الأهداف كما هي مستقاة من رسالة المنظمة:

إن الإجماع على رسالة المنظمة الجوهرية لا يعني بالضرورة أن لأعضاء المنظمة أهداف مشتركة، و بهدف الوصول إلى ذلك تحتاج المجموعة إلى لغة و افتراضات مشتركة ينتقل بها الفرد من الجرد ( الشعور بالرسالة) إلى أهداف ملموسة ، فالأهداف تحول بذلك رسالة المنظمة إلى شيء مادي و تسهل القرارات الخاصة بالوسائل.

<sup>1</sup> موسى، المدهون، الجزاوي إبراهيم، المرجع السابق، ص399.

فالتوصل إلى أهداف مشتركة بالمنظمة يبدأ بالتفكير في أهداف المنظمة على اعتبارها عناصر ثقافية محتملة تصبح فيها الافتراضات المتعلقة بالأهداف عنصراً قوياً جداً في ثقافة المجموعة.

### 1. 3\_ تطوير إجماع على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى الأهداف:

بدون إجماع حول وسائل تحقيق الأهداف لا يمكن للمنظمة من إنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها و هذا بالاتفاق على كيفية هيكلية المنظمة و تصميم المهام و تقسيمات العمل و أنظمة المكافآت و الحوافز و المراقبة و أنظمة المعلومات و مع تشكل كل تلك الافتراضات الثقافية حول الوسائل المحققة للأهداف يولد إجماع على تلك الوسائل و التي تصبح انعكاسات ظاهرة لثقافة المؤسسة و بمرور الوقت تصبح مصدر لاستقرار الأعضاء و هم يتمسكون بها بشدة.

### 1. 4\_ تطوير إجماع على معايير قياس النتائج:

يتطلب قياس الأداء إجماع على عنصرين و هما الإجماع حول ما يمكن قياسه و كذا كيف يقاس، و تعد كل تلك المعايير المختارة في آخر المطاف الوسائل المقررة من طرف المنظمة في قياسها لأنشطتها و إنجازاتها الخاصة و التي تصبح من المكونات الرئيسية لثقافتها بمجرد أن يتحقق الإجماع عليها.

### 1. 5\_ تطوير إجماع على استراتيجيات العلاج و الإصلاح:

تعد الاستراتيجيات العلاجية و التصحيحية التي تعتمدها المنظمات استجابة منها للمعلومات الواردة إليها عن أدائها و هي بمثابة مجال تتكون حوله افتراضات الثقافة، كما يمكن أن تكشف تلك الافتراضات عن افتراضات حول رسالة المنظمة و هويتها و باتخاذ الإجراء العلاجي أو التصحيحي و جب جمع المعلومات من جديد بهدف معرفة ما إذا كانت النتائج قد تحسنت أو لا و عليه فإن الإحساس بالتغيير في البيئة و إيصال المعلومات و ضمان استجابة ملائمة من طرف المنظمة هي حلقة تعلم أبدية تحدد كيفية تحقيق المؤسسة لفعاليتها.

و في الأخير فالرسالة الجوهرية للمجموعة و أهدافها و الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف و قياس مستوى أدائها و الاستراتيجيات العلاجية كل ذلك بحاجة إلى إجماع إذا كانت المنظمة تسعى إلى تأدية عملها بطريقة فعالة.



## 2\_ الأدوار الداخلية لثقافة المؤسسة:

### 1. 2\_ إيجاد لغة مشتركة وفئات مفاهيمية:

اللغة و فئات المفاهيم المشتركة جد ضرورية للوصول إلى شكل من أشكال الإجماع و حدوث أي نوع من أنواع الاتصال، و يبدأ هذا الفهم المشترك بنماذج من الفعل و الإلماح و الحديث و هذا بمجرد إجماع المجموعة، و بوصول تلك المجموعة إلى مرحلة النضج تقوم بتداول كلمات مشتركة ذات معان خاصة و التي تصبح من أكثر الطبقات عمقاً في ثقافة المجموعة.

### 2. 2\_ تعريف حدود المجموعة و معايير الضم و الاستثناء:

من الضروري قدرة المجموعة على أن تعرف نفسها و هذا بتحديد معايير عضوية الأشخاص و معرفة بذلك من ينتمي إليها و من لا ينتمي إليها.

و تعد تلك المعايير من أفضل الوسائل في تحليل ثقافة ما و عملية إصدار الأحكام و التصرف بها و هي عملية تشكل ثقافي تفرض نوع من التكامل بين قضايا البقاء الخارجي و قضايا التكامل الداخلي.

### 2. 3\_ الإجماع على معايير توزيع السلطة و المناصب:

إن الإجماع على قواعد الحصول على السلطة أو الحفاظ عليها أو فقدانها شيء بديهي بالنسبة للمجموعة و هذا لمساعدة الأعضاء فيها في إدارة مشاعر القلق و العدوانية و بتعبير آخر فإن كل مجموعة و منظمة و مهنة تضع قواعد خاصة في توزيع السلطة و الصلاحيات و النفوذ و نجحها في ذلك يترك أعضاء المجموعة دون قلق إلى حد ما فالقواعد تصبح افتراضات ضمنية مشتركة و عناصر أساسية في مكون ثقافة المجموعة.

### 2. 4\_ تطوير مبادئ الألفة و الصداقة و المحبة :

يجب على كل مجموعة أن تقرر على الفور كيف تتعامل مع مشاكل السلطات و التي تتبع أساساً من ضرورة التعامل مع مشاعر العدوانية ، أما مشاعر العاطفة و الحب و قضايا الجنس فتحتاج إلى ضبط أنظمة للعلاقات بين الأقران و مشاكل الألفة و الحميمية و قواعد الصداقة ، و كل ذلك في إطار إدارة مهام المنظمة، و الإجماع في هذا المجال أمر حيوي لمساعدة الأعضاء على إدارة مشاعر العاطفة و الحب.

## 2. 5\_ التوصل إلى إجماع على ماهية المكافآت و الجزاءات:

يعتبر الإجماع حول مل يعرف رمزياً أو فعلياً بالمكافآت أو الجزاءات و الالتزام به بالأمر الضروري بالمجموعة ، كما تمثل الافتراضات المشتركة حول هذه المسألة من أكثر العناصر أهمية و المكونة لثقافة المنظمة ، و بالموازاة فإنه يتعين على المرء عند دراسة ثقافة منظمة ما أن يتحقق من نظام المكافآت و الجزاءات و الكاشف لبعض القواعد المهمة و الافتراضات الكامنة في تلك الثقافة و ما أن يتوصل المرء إلى معرفة كيفية التمييز بين السلوك البطولي و السلوك الآثم بإمكانه عند إذن استنتاج الافتراضات الكامنة خلف تلك التقييمات.

## 2. 6\_ شرح ما يتعذر شرحه ( المذهب \_ الدين ) :

كغيرها من المجتمعات تواجه أي مجموعة أحداثاً يصعب تفسيرها علمياً و منطقياً و ما يتوجب أن يكون له مغزى كي يمكن للأعضاء في المجموعة الاستجابة لها و تجنب القلق منها و السيطرة عليها ، إذ من خلال القصص و الحكايات الرمزية و نماذج التاريخ الشفوية و المكتوبة يمكن نقل إيديولوجيات و افتراضات أساسية للعاملين الجدد ، فالمذاهب و الفلسفات المتداولة لا تزيد إلا القليل عن النتائج الصانعة للثقافة و التي يسهل رؤيتها و لكن يصعب كشف غموضها<sup>1</sup>.

و ملخص الأمر يتحتم على كل مجموعة أن تتعلم كيف تصبح مجموعة إذ عليها التوصل إلى لغة مشتركة و نظام تصنيف وظيفي و كذا إجماع بشأن حدود المجموعة أي من بداخلها و من خارجها و كذا إجماع حول كيفية توزيع السلطات و الصلاحيات و وضع قواعد لعلاقات الألفة و المحبة بين الأقران كما يجب توضيح المقصود بالمكافآت و الجزاءات و إيجاد تفسيرات للأحداث الغامضة التي لا يمكن التنبؤ بها و يصعب تفسيرها كل هذا يشكل أبعاد دراسة ثقافة ما ووصفها.

<sup>1</sup> شاين إدجار، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة، محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة و هيبي ، مركز البحوث معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 97-118.

## خلاصة الفصل

إن المحاولة البحثية المنشودة في الفصل الثالث للإلمام قدر الإمكان بالجانب المفاهيمي للثقافة كونه المفهوم الأكثر جدلاً في عالم الدلالة، في مقارنة بين الطبيعة و الثقافة، أُردف بمخاض في كينونة المؤسسة من مكان للتنشئة الاجتماعية و كذا لإنتاج الثقافة، الشيء الذي يحيل فكرنا نحو الربط بين المفهومين و التطلع للتعرف أكثر على مفهوم ثقافة المؤسسة و بالموازاة ثقافات المؤسسة ( الوطنية و الجهوية ) و التحديد القصدي لكل منهما مع التعرف كذلك على العناصر الأساسية المكونة لها و كذا الأدوار المنوطة بها و وظائفها المنظمة.

## الفصل الرابع

استثمار الموارد البشرية القراءة السوسيوتنظيمية و المضامين.

تمهيد:

الموارد البشرية، استثمار أو تكلفة؟

المعرفة الضمنية:

- مفهوم المعرفة الضمنية.

- خصائص المعرفة الضمنية.

- أنماط المعرفة الضمنية.

الإبداع التنظيمي:

- مفهوم الإبداع التنظيمي

- مراحل عملية الإبداع التنظيمي

- أنواع الإبداع التنظيمي

- العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي

## الالتزام التنظيمي:

- مفهوم الإلتزام التنظيمي
- خصائص الإلتزام التنظيمي
- أبعاد الإلتزام التنظيمي
- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

## خلاصة الفصل.

### تمهيد:

إن محصلة المكتسب من المعارف، المهارات، و أنماط التفاعل و المثل القيمة بالمؤسسة الاقتصادية للأفراد العاملين بها طريق سبل التعليم المختلفة، بهدف الرفع من إنتاجية العامل و المؤسسة يمثل رأس مالها الأساس و استثماراتها الحيوية و التي تحقق بها ميزتها التنافسية في محيط شديد التطاحن يفرض العديد من الرهانات للحفاظ على المكانة و الاستمرارية الاقتصادية، و هذا ما يطرح على الباحث السوسيولوجي العديد من التساؤلات و القراءات السوسيوتنظيمية و ما يمثله المورد البشري من توجهات بالمنظمات كإستثمار أو كتكلفة اقتصادية و ما مضمون ذلك الإستثمار على المستوى الفرد، الجماعة و المجتمع.

## أولاً. الموارد البشرية، استثمار أو تكلفة؟:

بما أن التناقض هو تأكيد يتعارض مع الحس السليم أو الذي يبدو عبقياً، و الراجع جزئياً إلى أنه يمكن أن يكون صحيحاً و غير صحيح على حد السواء، و عليه لابد من الاعتراف بأن مجال إدارة الموارد البشرية من مجالات الإدارة المليئة بالمفارقات و التي تجعل الحياة صعبة إن لم تكن مستحيلة، و نأخذ على سبيل المثال الحالة المتكررة و التي يواجه فيها المهنيون العاملون في مجال الموارد البشرية توقعات قصيرة الأجل عندما يكون لديهم صندوق أدوات لا ينتج عنه في كثير من الأحيان سوى نتائج طويلة الأجل.

كما أن هناك مفارقة أكثر إثارة ينبغي أن تكون في صميم تفكيرنا و عملنا، و الواقع أن هذا الطرح يتضمن طرحين متناقضين، ففي حين أن الخطاب الحالي موات إلى حد كبير للموارد البشرية (ينظر للموظفين على أنهم أصول)، كما أن حجم رأس المال المخصص لهم محدود في واقع الأمر ( ينظر للموظفين على أنهم تكاليف) و منه سوف نحاول عرض هذه المفارقة و مناقشة نتائجها:

### 1. الموارد البشرية، استثمار:

إذ ينظر إلى العاملين على أنهم أصول حيث لدينا مصلحة في الاستثمار ، كما يجب الاعتراف كذلك بأن هذا السياق لم يكن أكثر مواتاً للعامل البشري في الشركات و فقط إذ الواقع أن الشركات أصبحت تعتمد بشكل متزايد على معارف موظفيها و مهاراتهم و جهودهم إذ الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة و نمو قطاع الخدمات يعتمد اعتماداً كبيراً على الأشخاص الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن فحاجة الشركات الدائمة للابتكار و التحول كلها عوامل تهيئ مجموعة فرص غير مسبوقه لوظيفة الموارد البشرية ، كما أن العديد من الشركات تعمل على إنجاز أو تحقيق المصادر التقليدية للميزة التنافسية و التي لم تعد قادرة على تمييزها بوضوح عن غيرها و

باستمرار كما كان الحال في السابق تكاليف منخفضة ، مجموعة متنوعة من المنتجات، أحدث التكنولوجيات و الوصول إلى رأس المال الاستثماري ، كلها تشكل أهمية بالغة بطبيعة الحال و لكن تلك المصادر كثيراً ما يتم نسخها و بسرعة من قبل المنافسين .

كما يولي القادة مند وقت طويل أهمية قصوى لوضع إستراتيجية صحيحة ، كما يدرك الكثير منهم أن تلك الاستراتيجيات ذات صلة بالموضوع و من المرجح أنها تكون مماثلة لاستراتيجيات منافسيهم ، و من هنا يمكن القول أنه لم تعد الاستراتيجيات المحددة لمن الفائز أو الخاسر هنا بل تنفيذ تلك الاستراتيجيات هو الأساس ، إن المقدرة على تنفيذ الإستراتيجية الصحيحة أصبح ميدان السجال الحقيقي و هو من أبرز الأحداث لمهني الموارد البشرية كونه سيصبح ميدان تدخلهم المفضل ، و بالفعل فهو من الصعوبة بمكان تقليد أو حتى فهم كيفية الوصول إلى خلق سياق تنظيمي مشابه أو يد عاملة ملتزمة و كفاءة في إنجاز مشاريع المنظمة على أن نقلد مصدر تقليدي للميزة التنافسية إذ نجد بمثل هذه التصريحات لدى قادة و مسيري الشركات الكبرى ذات الكفاءة العالية و الآخذين بمدى أهمية تبني الإستراتيجية الصحيحة في مقابل المقدرة على تنفيذها على أرض الواقع " إن الأساس ليس في أحسن الاستراتيجيات بل في مدى القدرة على تنفيذها" ، و هنا النجاح يعزى ليد عاملة مؤهلة مهنية و محفزة منشغلة بإرضاء الزبائن و هو مورد الميزة التنافسية الحقيقي .

## 2. الموارد البشرية، تكلفة:

و ننتقل الآن إلى جانب آخر من المفارقة إذ الموظفون ينظر إليهم على أنهم تكلفة لا بد من تخفيضها إلى أدنى حد ممكن ، و من المؤسف الاعتراف بأن اعتماد المؤسسات الأساسي يكون على مواردها البشرية في العديد من الشركات ، لكن تلك الأهمية الإستراتيجية للعاملين تعرف في الخطابات أو التقارير السنوية ، و الأمر الأقل فهماً هو أن الخطاب لصالح الموارد البشرية لا يترجم دائماً إلى إجراءات و قرارات حاسمة من جانب الشركات ، إذ من الملاحظ أن نقص الاستثمار المزمّن للشركات في التدريب و تنمية المهارات و الترشيد الهائل لقوة العمل كخطوة أولى في إنعاش شركة خاسرة ، و هذا يدل على اعتبار الموارد البشرية تكلفة و ليست مصدراً مريحاً للاستثمار .

## 3. النتائج السلبية من تلك المفارقة:

إن هذا التناقض بين وجهات النظر للموارد البشرية استثمار و أخرى تكلفه له نتائج سلبية عدة على المؤسسة ومثال ذلك صعوبة أن يكون صاحب العمل مختار دون الاستثمار في الموارد البشرية في حين العديد من الشركات تضيف إلى خطتها الإستراتيجية الحاجة إلى أن تكون قادرة على المنافسة في سوق العمل وعلى جلب أفضل وأقدر الموارد البشرية المؤهلة. كما نجد العديد من الشركات التي تعتمد على الموظفين وخاصة الذين لهم صلة مباشرة مع الزبائن أن يقدموا خدمة متميزة و يعودون بنتيجة سلبية وذلك نتيجة هذه المفارقة ، هذه الميزة و التي تضمن التفوق على المنافسين وزيادة رقم الأعمال وإرضاء زبون متقلب ، كيف ذلك دون استثمار في تعويضات محفزة تربط

العاملين مع رضا الزبائن وكذا كيف السبيل إلى إرضاء الزبائن دون الاستثمار في تكوين العاملين في احتياجات الزبائن و توقعاتهم كما أن العديد من الدراسات أثبتت العلاقة بين رضا العاملين ورضا الزبائن ، ومنه لا يمكننا فقط أن نفعل نفس الشيء مثل أي شخص آخر من حيث استراتيجيات الموارد البشرية ونتوقع أن يكون لها ميزة تنافسية من حيث جودة الخدمات، وهذا المنطق ينطبق على جميع الأصعدة والأهداف الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة

وفي الأخير إذا كان الخطاب بشأن المورد البشري باعتباره من الأصول واسع الانتشار في يومنا هذا فذلك راجع إلى أسباب تجارية حقيقية تدعو إلى الاستثمار في ذلك المورد ومن هنا يبرز دور الشريك الاستراتيجي الذي يتحدث عنه المهنيون العاملون في مجال الموارد البشرية.

وخلاصة تلك المفارقة يمكن القول أنه من المقبول على نطاق واسع أن الموارد البشرية مصدر هام للميزة التنافسية والاستثمار فيه يترجم إلى قيمة مضافة على أداء المؤسسة في حين ما زال ينظر إلى تلك الموارد البشرية على أنها تكليفه يجب خفض منها إلى حد أدنى إذن، **خطأ من هذا؟** فالبعض يرجعه إلى القيادة بسبب الضغوط الكبيرة لزيادة الأداء المالي و في آجال قصيرة ، و هناك من يرجعه إلى المهنيين في الموارد البشرية وما يتخذونه من منظور استثماري في أنشطتهم والذي يُعد مفهوماً جديداً نسبياً و ذو فهم ضعيف ، و منه وجب أن ندرك أنه لو كان من السهل إضافة قيمه من خلال الموارد البشرية فسيقوم الجميع بذلك ونتيجة لذلك لن تصبح الموارد البشرية بعد الآن مصدراً جذاباً للميزة التنافسية ، فشطر عاملي المؤسسة برغم الدلالات الواضحة لا يعتقدون وجود علاقة ملموسة بين طريقة التسيير للموارد البشرية وأداء المؤسسات، والشطر الآخر يعتقدون أنه يجب اعتماد بعض الممارسات التسييرية للموارد البشرية دون إدراك أن إتباع نهج شامل ومتناسك هو وحده الذي من المرجح المؤدي إلى نتائج.

وفي الأخير فإن النصف من وضعوا إستراتيجية للموارد البشرية من لديهم الإرادة والصبر لإتباعها بشكل كامل على المدى الطويل كي تعطي النتائج المطلوبة ، و هي من ستجد القيمة المضافة في الموارد البشرية أما الآخرين سوف يستمرون في البحث عن النتائج في المكان خاطئ.<sup>1</sup>

**ثانياً. المعرفة الضمنية:**

<sup>1</sup><https://ordrechha.org/ressources/TBD/2001/10/les-ressources-humaines-un-investissement-ou-un-cout>.



تعد المعرفة في عصرنا الحالي كمورد أساسي بالمنظمة خاصة بموجب عصر اقتصاد المعرفة، كما تعتبر مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية وهي تنقسم إلى معرفة صريحة و معرفة ضمنية وهاته الأخيرة من الصعب مشاركتها ونقلها بين الأفراد في المنظمة وفي بداية الأمر سوف نتطرق إلى مفهوم المعرفة عامتاً تمهيداً إلى التعرف على المعرفة الضمنية.

## 1. مفهوم المعرفة:

يمكن تعريفها لغتاً كما ورد في معجم اللغة العربية أحمد مختار على أنها إدراك الشيء على ما هو عليه.1  
كما عرّف في قاموس أكسفورد بأنها الفهم من خلال الممارسة، والخبرة، الملاحظة والدراسة التي يمتلكها الفرد.2.  
كما عرفت على أنها العلاقة بين القدرة على التعرف فكراً على أبعاد مشكلة ما و القدرة أو المهارة للقيام بالإجراءات اللازمة لحل المشكلة ، إذن فهي عملية إنسانية تبدأ من الاعتقاد وتتجه نحو الحقيقة.3.

## 2. مفهوم المعرفة الضمنية:

يعتبر ميشال بولاني **M. Polany** من مبرز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة حيث أشار إلى ذلك في مقولته

المشهورة أننا نعرف أكثر مما نستطيع ان نقول **4 We knew more then we can tell**

و سنة 1994 أعيد الاعتبار لهذا التصنيف النوعي للمعرفة من طرف نوناكا **Nonaka** في كتابه **الشركات الخلاقة للمعرفة** إذ المعرفة الضمنية هي معرفة شخصية خاصة بسياق ما ، صعبة التلفظ والنقل من فرد إلى آخر و تقاسمها مع الآخرين، كما يشير كل من نانوكا و تاكيوشي **Nanoka and Takeuchi** في دراستهما إلى أن البعد المعرفي للمعرفة الضمنية يتألف من المعتقدات والقيم العواطف والنماذج الذهنية وهي متأصلة في الناس يأخذونها على أنها أمر مسلم به5 .

و في تعريف آخر فالمعرفة الضمنية توجد في عقول الناس وحواس الأفراد من خبرات ومهارات مما لا يمكن نقله أو تقليده ذلك وان التعبير عنها يأخذ أشكالاً خاصة أو حدسية غير قابلة للنقل أو للتعلم بشكل معروف.6.

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنش، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص55.

<sup>2</sup>أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتاب، ط1، القاهرة، 2007، ص1487.

<sup>3</sup>David Rooney and al, **Handbook on the knowledge Economy**, Edward Elgar, Publishing Limited, UK and USA, 2005, P23.

<sup>4</sup> Robert Reix, **Systèmes d'information et management des organisations**, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, P241.

<sup>5</sup>هشيم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري" الأهلية للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2005، ص64\_65.

<sup>6</sup>حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2009، ص50.

### 3. خصائص المعرفة الضمنية:

في قاعدة عامة كلما كانت المعارف ضمنية غير ظاهرة كلما كانت لها قيمة فالمفارقة هنا تكمن في كون كلما زادت صعوبة صياغة مفهوم بمثال "تاريخ" كلما كانت هذه المعرفة جديفة، أي معرفة الشيء في مقابل معرفة كيفية فعل الشيء معارف ضمنية غير ظاهرة و لا ملموسة في مقابل ترجمتها إلى إجراءات أو أفعال ظاهرة و ملموسة، حيث يتسنى للفرد فهمها و استعمالها، و في أفق آخر التصريح بالمعارف بغرض تمثيل و عرض المنتج الأخير في حين المعارف الضمنية هي مجموع الإجراءات الضرورية بغرض إنتاج هذا المنتج النهائي.

و للتعرف أكثر على خصائص المعرفة الضمنية نوجز ذلك في الجدول التناظري التالي بين المعرفة الصريحة و الضمنية في مقارنة بين الخصائص المميزة لكل منهما من المعرفة :

#### شكل رقم 2: مقارنة لخصائص المعرفة الضمنية بالمعرفة الصريحة.

خصائص المعرفة الضمنية	خصائص المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف و التعامل مع الظروف الاستثنائية و الجديدة.	القدرة على النشر و الإنتاج و الوصول إليها و إعادة تطبيقها في المنظمات.
الخبرة و معرفة كيف و معرفة لماذا و رعاية ماذا.	القدرة على التعليم و التدريب
القدرة على التعاون و مشاركة الرؤية و نقل الثقافة.	القدرة على تنظيمها و توليفها و ترجمة الرؤية إلى رسالة ثم إلى مبادئ توجيهية للتشغيل
التدريب و التوجيه لنقل المعرفة التجريبية من شخص لآخر على أساس وجهاً لوجه.	نقل المعرفة من خلال السلع و الخدمات و العمليات الموثقة.

Source: DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and practice, Elsevier, Inc, 2005, P8.

### 4. أبعاد المعرفة الضمنية:

للمعرفة الضمنية أو الكامنة أبعاد أساسية تتمثل في كل من الخبرة، المهارة، التفكير و الحدس.

#### الخبرة:

يحتزل ضمن مصطلح الخبرة مفهوم المهارة أو القدرة على الملاحظة بأسلوب فطري و يكتسب ذلك من خلال ممارسة نشاط أو عمل معين، وفي الغالب فان تكرار ذلك العمل يزيد من خبرة الفرد عمقاً، وهي تتوافق مع المعرفة الإجرائية أي كيفية

عمل الأشياء إذ يقول الفلاسفة أن الخبرة هي معرفة تجريبية كما عرفت على أنها معرفة من نوع عالي أي معرفة عميقة في مجال أو موضوع معين.

## الحدس : Intuition

خلال أداء الإنسان لمهامه أو حتى المنظمة لوظائفها يحتاج للتركيز على الأهداف المسطرة لتحقيقها وهذا يتطلب جملة من المؤهلات منها الحدس وهو القدرة على فهم الحقائق والأمور قبل وقوعها والتكهن بما بناءً على بعض المعطيات.

## المهارات :

تحتاج المهارة إلى جانب الخبرة مستوى معين من المعلومات يتم الحصول عليها من الأشخاص ذوي الخبرة في تحويل البيانات إلى معلومات تستخدم في إدارة أعمال المنظمة، فكثير من الأحيان تكون المهارة في جمع البيانات وإعطائها في شكل معلومات بعد معالجتها وتنظيمها حيث يتمكن من فهمها بشكل صحيح وهذا ما يدعو إلى تدبير مهارات العاملين من طرف المنظمات وإدارتها بشكل يمكنها من تحقيق أفضل النتائج والتميز عن منافسها .

## التفكير :

وهو نتيجة دمج المفاهيم السالفة الذكر إذ هو عبارة عن منظومة متكاملة من المعرفة والوسائل التي تساعد العاملين على فهم نماذج الأنظمة الأخرى فالمعرفة هي نتائج التفكير، كما أنه في الغالب هبة من الله عز وجل إذ أن بعض الأفراد لديهم قدرات على معالجة المدخلات بطريقة مختلفة عن بقية الأشخاص والمتميزين من الأفراد، هم من لديهم قدرات فكرية تتضمن الرؤية الواضحة في اتخاذ القراراتوكيفية تحسين المنظمات من أدائها بإضافة قيمة مضافة لمختلف مخرجاتها ومنتجاتها والنظر للمنظمة بصورة كلية<sup>1</sup>.

## ثالثاً. الإبداع التنظيمي:

### 1. مفهوم الإبداع التنظيمي:

<sup>1</sup> حسين وليد حسين، توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 2016، ص 323.

وردت لفظة إبداع في اللغة العربية من إبداع الشيء أو ابتداعه أي نشأته، وفي المنجد إبداع الشيء أي اخترعه أو صنعه<sup>1</sup> وفي القرآن الكريم "الله بديع السماوات والأرض" البقرة آية 177، كما وردت في قوله تعالى "ورهبانية ابتدعوها" سورة الحديد آية 27 وهي معنى أحدثوها بأنفسهم وفي اللغة الإنجليزية كلمة (Innovation) جاءت بمعنى يجدد.

فالإبداع عبارة عن تقديم شيء جديد تتحدث ماهيته تبعاً لفروع المعرفة التي ينتمي إليها أي القيام بشيء ما بطريقة جديدة غير مألوفة.

كما عرّفه روننز (Ronnins) القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها.

أما كل من شرميرون (Shermerhon) وهنت (Hunt) وأسبورن (OSBORN)، فيرون أن الإبداع هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، وعليه في الإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، إن الإبداع قد يكون نتاج تقديم فكرة أو عملية أو اكتشاف أو أي قيمة مضافة أو منتج أو خدمة جديدة، فالإبداع يُعني بإحداث التغيير والتحديث على صعيد المنظمة<sup>2</sup>

ومنه يمكننا القول بأن الإبداع عملية يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يتم تبنيتها من قبل العاملين في المنظمة ويتم فرضها من قبل أصحاب القرار وهي تصبو لإحداث تغيير في بيئة وعمليات ومخرجات المنظمة.

## 2. مراحل عملية الإبداع التنظيمي:

إن عملية الإبداع مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي والذي يتضمن اللحظات والآليات و الديناميات النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة و صياغة الافتراضات الأولية و انتهاءً بتحقيق النتائج الإبداعي.

كما يتم الإشارة كذلك إلى أن الفعل الإبداعي كان يدرس في الأدبيات المتخصصة من منظور الفعل الإبداعي الفردي كما برهنت في الوقت نفسه مجموعة من الأبحاث بأن الفعل الإبداع يمكن أن يكون جماعياً أيضاً.

كما حاول العديد من الباحثين تحديد جملة من المراحل لعملية الإبداع وأكثرها شهرة محاولة Wallas والاس والذي حدد أربع مراحل هي:

### • الإعداد و التحضير:

<sup>1</sup> المنجد، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> د. رندة الباني الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، العدد 3، المجلد 30، مارس 2002، ص 245.

إن أي فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقوياً لفترة طويلة، وهذا التحضير يكون عاماً أو خاصاً، أما التحضير العام فهو يتعلق بالاختصاص كفرع من فروع العلم أما التحضير الخاص فيرتبط بالمشكلة المبحوثة مباشرة والتي يبحث الباحث لها على حل.

### • البزوغ أو (التفريخ) :

إذ يمكن لهذه المرحلة أن تستمر فترة طويلة أو قصيرة، قد تستغرق لحظات أو أيام أو حتى سنوات و قد يظهر الحل فجأة عبر الصياغة اللاوعية دون عناء إذ الذاكرة تحتزن جملة عمليات إنتاجية مبدعة ومحددة وجزء كبير من تفكير الإنسان يمكن أن يرجع إلى اللاوعي وهذا لا يعني أن المفكر لا يمكنه ملاحظة كل خطواته.

### • الإستبصار (الحدس Insight) :

أي الوصول إلى ذروة العملية الإبداعية ويتجلى كل ما كان غامضاً فالاستبصار يشبه عملية البحث الضائع عن اسم نسيناه وبعد فترة من إهماله يحضر فجأة و مكون ذلك يرجع إلى عدم وجود التداخلات التي توقف التقدم فعندما ينطلق التفكير من بدايات خاطئة فالباحث دون شعور منه يسير في طريق لا يستطيع الخروج منه، و المؤكد أن ظاهرة الاستبصار او الحدس ليست بالضرورة في النشاط المبدع و فقط، كما يمكن أن توجد لدى الأشكال البدائية للذكاء، حتى أن كوهلر **Kohler** لاحظها لدى الشمبانزي في تجاربه.

### • التحقيق:

وهو المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية فهو يتضمن المادة الخام الناتجة عن الاستبصار، إذ يتم إخضاع هذه المادة للتحقيق فيما إذا كانت صحيحة ، وبالرغم من أن الاستبصار بمثابة مرحلة الذروة في العملية الإبداعية إلا أن النتائج لا تكون مقبولة إلا إذا مرت في مرحلة التحقق والتحقيق<sup>1</sup>.

### 3. أنواع الإبداع التنظيمي:

باعتبار عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال والوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية دون أن يقتصر تطبيق وعمل الإبداع التنظيمي في مجالات معينة دون غيرها إذ يمكننا التمييز بين ثلاث أنواع من الإبداع التنظيمي بالمنظمات:

<sup>1</sup> روشكا ألكسندر، الإبداع العام و الخاص، ترجمة غسان عبد الحي، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، ط1، سنة 2016، ص 43\_50.

1. الإبداع التنظيمي على مستوى الفرد.

2. الإبداع التنظيمي على مستوى الجماعة.

3. الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة.

كما نجد أن كل تلك الأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة و تفصيل ذلك نجده كالاتي:

### الإبداع التنظيمي على مستوى الفرد **Individuel Innovation**:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

**المعرفة:** بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

**التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق.

**الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

**الشخصية:** الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

**الطفولة:** اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

**التفاعل:** تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

### الإبداع التنظيمي على مستوى الجماعة **Group Innovation**:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض غيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:

1. **الرؤية Vision:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

2. **المشاركة الآمنة Safety Participative:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

3. الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
4. دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.
5. جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
6. تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
7. تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
8. انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
9. عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
10. حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

### الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving) وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل. ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

### العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

إن المحور الرئيسي للمنظمات المبدعة يعتمد على مدى رعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للإبداع في بيئة تنظيمية تغذي الاتجاهات الإبداعية، ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات وجب تبني واستخدام نشاطات داعمة، ويأتي ذلك من خلال الأفراد العاملين في المنظمة و تنميته لديهم.

وقد بين كل من دافي و سكار (Davis and Scase) بأن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي وهي :

- مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة.
- استخدام وتكوين فرق العمل في تنفيذ بعض أعمال المنظمة الخاصة.
- توجيه كافة الموارد والطاقات بالمنظمة في سبيل تحقيق رؤية وأهداف ورسالة المنظمة
- بينما رأى نيكerson **Nickerson** بأن الإبداع يمكن تحقيقه من خلال المقومات التالية
- وضع الهدف والاهتمام به والسعي في تحقيقه.
- بناء المهارات الأساسية كقاعدة للإبداع.
- التشجيع على اكتساب و امتلاك المعرفة.



- اعتماد سياسة التحفيز.
  - التشجيع ودعم الثقة لدى الأفراد و عدم الخوف من المخاطرة.
  - زرع روح المنافسة والتحدي في نفوس الطاقات البشرية
  - زرع قيم أهمية الإبداع على أداء المنظمة.
  - تنمية مهارات المبادرة لدى الأفراد والشعور الاستقلالية.
  - التركيز على استراتيجيات التعليم التقني
  - إشراك العاملين ببرامج تدريبية.
  - تركيز إدارة المنظمة على البحث والتجريب.
- بينما كرس آخرون جهودهم ليجمعوا على أن للإبداع التنظيمي عوامل أخرى رئيسية وهي :

**عوامل داخلية:** وهي التي تتعلق بالقدرات المادية والبشرية بالمنظمة والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والنمط القيادي أو الإداري المستخدم وكذا حجم المنظمة من حيث انتشار فروعها وتنوع أنشطتها ودعم الإدارة العليا للإبداع فيها إذ تعتبر تلك الجوانب عناصر قوة وضعف، وبناءً عليها يتم تحقيق العملية الإبداعية بالمنظمة.

**عوامل خاصة أخرى:** وهي العوامل التي تتعلق بالأمور الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين والعاملين والذين تتوفر لديهم ملكات إبداعية وفي الواقع تلعب الثقافة التنظيمية الدور البارز في عملية تفعيل العملية الإبداعية.

أما **بيتر دريكر** حدد مجموعة من الدعائم والممارسات الأخرى للإبداع التنظيمي والتي اعتبرها كواجبات على المنظمات و التي تسعى إلى تحقيق الإبداع والتي أطلق عليها مجموعة الممارسات **the Do's** و تتمثل في الآتي:

- الإبداع الهدي المنظم الذي يبدأ بتحليل الفرص من خلال التفكير بمصادر الفرص الإبداعية وبشكل تكاملي.
- عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة والمبادرة لمقابلة الناس و الاستفسار منهم والاستماع إليهم إذ أن للإبداع جانبين أحدهما مفاهيم والآخر إدراك حسي
- أن يكون الإبداع فعالاً بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفعال يبدأ صغيراً لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر الأخرى.

ومما سبق نستنتج أن العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي تنحصر في مستويين رئيسيين وهما الإبداع على المستوى الفردي والإبداع على المستوى التنظيمي والعوامل المؤثرة في الإبداع متنوعة وعديدة كما بينتها الدراسات وأصحاب الفكر الإداري، ومهما تنوعت وتعددت فالملاحظ أن المؤثرات الإبداعية ترتبط بالعوامل الشخصية أو الفردية أي الشخص المبدع نفسه و الطبيعة التي يتميز بها عن الآخرين وبما يجب أن يتمتع به من صفات وخصائص ممكنة له من أداء عمله بشكل إبداعي في حين ترتبط كذلك بعوامل أخرى كالعوامل البيئية والاجتماعية والثقافية وكذا التنظيمية أو الإدارية وما يجب أن تنتهجه إدارة المنظمة من تطبيق ممارسات مختلفة داعمة للإبداع مؤثرة على نفوس العاملين في التنظيم وحفزهم على الإبداع كالمشاركة والتدريب والتنمية والثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والحوافز والنمط القيادي وتفويض السلطة و فرق العمل والتمكين التنظيمي والتخصص الوظيفي.<sup>1</sup>

## رابعاً. الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من السلوكيات التنظيمية البالغة الأهمية في المؤسسة والذي يلقي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في حقل الإدارة والتنظيم في السنوات الأخيرة، و نظراً لأهمية الالتزام في المؤسسة كونه يتعلق بأهم عناصر العمل تأثيراً و هو المورد البشري كما أنه يعبر على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها و ارتباط تلك الأهداف بأهداف عاملها، وعليه فقد تعددت الأدبيات في تناول موضوع الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة و عليه سنعمد إلى عرض جملة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي و كذا خصائصه أبعاده المختلفة و في الأخير العوامل المؤثرة فيه.

### 1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

أ. الالتزام لغتاً: العهد، و يلزم الشيء و يفارقه، و الملازم للشيء المداوم عليه.

ب. الالتزام اصطلاحاً: الالتزام التنظيمي هو حالة اجتماعية و نفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة و

شعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر و التمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة

في الاستمرار فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاكف لظفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، عمان، ط2010، ص70\_76.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص20

كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ، و أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا و قبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة و قيمها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.<sup>1</sup>

و يمثل الالتزام التنظيمي الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة و قيمها، و الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، و الرغبة القوية في الاستمرار بها و عدم تركها.<sup>2</sup>

و كذلك هو شعور بالتعيين و التوغل و الولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف تجاه الشركة، و يتم إجراء القليل من البحث على العلاقة بين المكافآت و الالتزام التنظيمي و يتضمن الالتزام تجاه المنظمة ثلاثة مواقف:

✓ إحساس بالتطابق مع أهداف المنظمة.

✓ الشعور بالتوغل في الواجبات التنظيمية.

✓ الشعور بالولاء للمنظمة.<sup>3</sup>

## 2. خصائص الإلتزام التنظيمي:

يوجد عدة خصائص للالتزام التنظيمي نعددها كالآتي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة للبقاء بها و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية و النشاط و منحها الولاء.

• يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

• إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.

• يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

• يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:

قبول أهداف و قيم المنظمة الإنسانية و الإيمان بها، و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، و وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، و وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، إسكندرية-مصر، الدار الجامعة، 2005، ص 315 .

<sup>2</sup>فارق عبد فلي و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، عمان -الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطبعة ، 2005 ، ص 285.

<sup>3</sup>عادل بن صلاح عمر عبد الجبار و آخرون، علم النفس التنظيمي و الإداري، ط 1، الرياض-السعودية، فهرسة مكتبة فهد الوطنية، 2008 ، ص 126 .

- يصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم و نجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة و مؤثرة في بعضها البعض.<sup>1</sup>
- و قد أضاف "حمادات" خصائص أخرى للالتزام التنظيمي و هي كالآتي:
- الالتزام التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل و المنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الموظفون الذين لديهم التزام تنظيمي بمجموعة من الصفات مثل، قبول أهداف و قيم المنظمة و الإيمان بها، و بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها، و يتمتعون بدرجة عالية من الارتباط و الاندماج في المنظمة و لفترة زمنية طويلة ، و ميله لتقويم المنظمة بشكل إيجابي.

### 3. أبعاد الالتزام التنظيمي :

للالتزام التنظيمي أبعاد عديدة وجوانب متنوعة، يمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي:

حدد " ستاو" 1977 و " سيلانيك " 1977 أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

1. **الالتزام الإتجاهي:** و المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف و قيم

المؤسسة و تزداد لديه الرغبة للبقاء و الاستمرار فيها .

2. **الالتزام السلوكي:** و المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه

السابق فجهده و وقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها و بعضويتها.

أما " كيدرون" 1978 حدد بعدين للالتزام هما :

1. **الالتزام الإخلاصي :** و المقصود به تبني الفرد قيم و أهداف المؤسسة و يعتبرها جزءاً من قيمه و أهدافه .

2. **الالتزام المحسوب:** و المقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة

أخرى و مزايا أفضل .

كما ترى **كانتور** أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:

<sup>1</sup> ابتسامعاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد بسكرة، 2015، ص 56.

1. **الالتزام المستمر:** و يقصد به أن يكرس الفرد حياته و يضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

2. **الالتزام التلاحمي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة و متضامنة مع الجماعة، و يتحقق ذلك عند ترك السلوك المؤدي للتباغض و التناحر مركزا على السلوك الإيجابي.

3. **الالتزام الموجه:** و يتمثل في ارتباط الفرد بقيم و مبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها و معاييرها التي تحددها.<sup>1</sup> و يتضح مما سبق أبعاد الالتزام التنظيمي و على الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد و قيمه مع أهدافها و قيمها، متأثرا بخصائص العمل و مناخه و المشاركة الإيجابية في تنفيذه، مركزا على السلوك الإيجابي في ذلك، و يظهر ذلك جليا برغبته البقاء بها، و الاستمرار فيها متمسكا بعضويتها، و باذلاً جهودا جبارة لتحقيق أهدافها.

و يري " ماير " أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا وإنما يكون مستمرا و متواصلا حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد:

1. **الالتزام التأثري أو العاطفي:** ويعبر عن درجة الالتزام العاطفي و التأثير بأهداف و قيم المنظمة و قد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس و تأثير شخصي للمنظمة و قد يكون مؤقتا أيضا لمدة محدودة .

2. **الالتزام المعياري الأدبي :** و هو نوع آخر من الالتزام و يعبر عن الالتزام الأدبي و الشخصي بالتمسك بقيم و أهداف المنظمة و يكون ناتجا عن التأثر بالقيم الاجتماعية و الثقافية و الدينية.

3. **الالتزام المتواصل و المستمر:** و هو أرقى و أكثر أنواع اللالتمزام و يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف و قيم المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.

كما يميز " **kidron**" بين بعدين للالتزام التنظيمي هما:

1. **الالتزام الأدبي:** و يقصد به تبني الفرد لقيم و أهداف المنظمة و اعتبارها جزءا من قيمه و أهدافه.

<sup>1</sup>خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2006، ص37-38

2. الالتزام المحسوب: و يقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى و بمزايا

أفضل<sup>1</sup>



شكل رقم 3 : : يوضح أهم أبعاد الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup>خالد محمد أحمد الوزان: المرجع السابق، ص39-40

#### 4. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الآراء و التوجيهات في طرح و حصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية و عوامل تتعلق بخصائص الفرد فهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

فقد ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وهي:

##### أ.العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل و فرص الإختيار تؤثر على اتجاهات الأفراد و بالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الإلتزام التنظيمي ،فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة و تعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الإلتزام التنظيمي متدنية و العكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي و ارتفاع مستوى البطالة.<sup>1</sup>

##### ب. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

مثل السياسات، ووضوح الأهداف و المناخ التنظيمي و نمط القيادة و نظام الحوافز المتبع في المنظمة وهي كالتالي:

1. السياسات: وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.

2. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فكلما كانت الأهداف

واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام التنظيمي أكبر

<sup>1</sup>إخالد محمد أحمد الوزان: المرجع السابق ص37-38

3. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة المنظمة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، و يدعم الشعور بالالتزام التنظيمي .
4. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: توافر الأنظمة المناسبة والعادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي وجود أنظمة مناسبة يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي و اتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز لتطبيق لأنظمة الحوافز الجيدة.
5. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترشح معايير أداء متميز لأفرادها و بالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم.
6. نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة وهو إقناع الآخرين بالإدارة الناجحة هي القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
7. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة و بالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

### ج. عوامل متعلقة بخصائص الفرد:

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن و طول مدة الخدمة، مستوى التعليم و الجنس و دوافع و قيم الأفراد و علاقتها بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

السن و طول مدة الخدمة: يلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد و درجة التزامه للمنظمة فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل و البحث عن عمل آخر، و العكس صحيح إذا كان عمر الفرد صغيرا حيث أمامه أكثر من فرصة يمكن أن يخوضها و لديه الرغبة في تحمل المخاطرة، أما مدة الخدمة في العمل فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة و العكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفض.

مستوى التعلم : قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي ، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع

مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة ، و كان التزامه لمهنته أكبر ، كلما أثر على مستوى الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>خالد محمد أحمد الوزان: مرجع سابق، ص39-40.



ومن جهة اخرى كلما ارتفع مستوى التعليم و زادت خبرات الفرد كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

**الجنس والحالة الاجتماعية:** تبين بعض الأبحاث أن النساء أكثر التزاما بالأنظمة عن الرجال بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى انه ليس هناك علاقة بين الجنس و الالتزام التنظيمي و قد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على منظمات القطاع العام، و خاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

**دوافع وقيم الافراد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي.

**د. عوامل متعلقة بخصائص الوظيفية:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها و درجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، و الاستقلالية و التحدي و التغذية المرتدة و الشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي.

**هـ. عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:** وهنا نجد انه كلما وجدت لا مركزية في اتخاذ القرارات و توفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل كان له تأثير إيجابي على الالتزام، كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة و التنسيق مما قد يؤثر سلبا على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها بينما هناك من يرى إن العكس هو الصحيح فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين الأشخاص و زيادة الفرص المتاحة للتقدمي أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي الى زيادة درجة التزامهم.

وهناك من يرى انه لا بد للمنظمات أن تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي العاملين فيها من أهمها:

- وضع إستراتيجية ذات معايير محددة وواضحة.
- المحافظة على التقاليد الأصيلة و الآداب العامة و نشر الوعي الثقافي و العلمي بين الموظفين .
- التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- منع عرض أو تداول كل ما يخالف الأعراف و التقاليد الاجتماعية الايجابية في المنظمة.
- التعريف بالمنظمة و إبراز مكانتها و ما تمتاز به من خصائص بين المنظمات.

- إبراز تغطية كافية للمناسبات و الاحتفالات التي تبرز المنظمة للمجتمع الذي حولها بحيث تزيد الموظف فخرا و اعتزازا بمنظمتها و مجتمعه.<sup>1</sup>



شكل رقم 4: يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup>خالد محمد أحمد الزوان: مرجع سابق، ص39-40.

## خلاصة الفصل

إن العائد من استثمار المنظمات في مواردها البشرية يتجسد في العديد من التفاعلات و الاتجاهات العمالية العالية الإيجابية، و التي تزيد حتماً في الفاعلية التنظيمية و كذا تنافسية المؤسسات الاقتصادية، و هذا ما كان فحوى و مضمون الفصل الرابع و الذي عمدنا فيه إلى عملية ضبط مفهومي في اعتبارية المورد البشري كإستثمار أو كتكلفة اقتصادية.

في مقام ثاني تم التعرض بإسهاب لجملة من تلك الأبعاد السلوكية المجسدة لإستثمار المورد البشري، و كانت اختياراتنا لها في مراعاة لأبعاد و مستويات المكون المجتمعي من مستوى فردي، جماعي و مجتمعي، و المتمثلة في المعرفة الضمنية أو الكامنة للأفراد العاملين بالمؤسسة و ما تشتمل عليه من أنماط، ثم تلاها سلوك الإبداع التنظيمي و الذي ختم بالعوامل المؤثرة عليه، و في الأخير التعرض في شيء من التفصيل لسلوك الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة و ما أبعاده الثلاث و كذا العوامل المؤثرة فيه.

# الجانب الميداني

## الفصل الخامس

مؤسسة سوناطراك كمكان لممارسة البحث السوسيولوجي والإجراءات المنهجية.

تمهيد:

\_ منهج الدراسة

\_ مجالات الدراسة

\_ عينة الدراسة و خصائصها

\_ أدوات جمع البيانات

\_ الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد دراستنا الجانب النظري و المفاهيمي لموضوع ثقافة المؤسسة و العائد من الاستثمارات في الموارد البشرية داخل المؤسسة وحب أن نسقط هذا الجانب على أرض الواقع.

و لقد اخترنا مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج و الاستكشاف المديرية الجهوية غرد النص لتكون حقل بحثنا و دراستنا التطبيقية، حيث يسعى الباحث لتحقيق من دقة وصحة الفرضيات التي وضعها في بحثه للوصول إلى تعميمات تخص هذا الإشكال المطروح وذلك بإتباع منهج يتلاءم مع الدراسة ومجتمع الدراسة، و في هذا الفصل سيتم تناول المنهج الدراسة ومجالاتها المختلفة مع التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه وكذا توضيح لأدوات الدراسة و الأسلوب المستخدم في تحليل البيانات.

## أولاً. منهج الدراسة:

لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الاستدلال العلمي ومن أجل ملاحظة أفضل فهذا لا يعني أننا نقوم بذلك وفق مسعى غير واضح بل يتم ذلك وفق منهج و هذا المنهج محدد هنا بمجموعة من الإجراءات و الطرق الدقيقة من أجل الوصول إلى نتيجة ، إن المنهج في العلم مسألة جوهرية كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث و تنفيذه هي التي تحدد النتائج.<sup>1</sup>

و من هذا المنطق فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الوصف الدقيق و التعبير الكمي و الكيفي لظاهرة ثقافية المؤسسة لدى عمال مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية غرد النص مع إبراز العلاقة بينها و بين استثمارات الموارد البشرية في المؤسسة السالفة الذكر من ( معرفة ضمنية ، إبداع تنظيمي و التزام تنظيمي).

و يعرف المنهج الوصفي بأنه:

استقصاء ينصب على الظاهرة كما هي قائمة في الوقت الحاضر ، بقصد تشخيصها و كشف جوانبها و لتحديد العلاقة بين عناصرها ، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود و صف الظاهرة موضوع البحث ، و لكنه يذهب إلى أبعد من ذلك ، فيحلل و يفسر و يقارن و يقيم الأدلة ، من أجل الوصول إلى تعميمات ذات معنى ، تزيد من رصيد معارفنا عن الظاهرة.<sup>2</sup>

منهج البحث المعني بعرض و وصف أحداث و ظواهر واقعة بهدف فهمها و تحليلها ، فهو أسلوب البحث الذي يعني بدراسة الظاهرة أو الحدث كما هو في الواقع ، و يهتم بوصفها و صفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كيفياً ( بالكلمات و الجمل المعبرة عن الظاهرة ففي الأسلوب الكيفي يعبر الباحث بآراء و أفكار عن النتائج التي توصل إليها) ، أو كميًا) و يكون الأسلوب الكمي بتكميم المعرفة أي

<sup>1</sup>موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات علمية، ترجمة بوزيد الصحراوي و آخرون الجزائر ، دار القصة للنشر، 2004، ص36 .

<sup>2</sup>جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي ، الجزائر، دار الكتاب الحديث ، 2013 ، ص100

تحويل المعلومات الناتجة عن البحث إلى الأرقام و النسب المئوية المعبرة عن حجم الظاهرة و درجة ارتباطها مع غيرها) فالتعبير الكمي عن الظاهرة يعطيها وصفا رقميا يتضح من خلاله حجم الظاهرة و درجة ارتباطها بغيرها ، أما التعبير الكيفي هو وصف لواقع الظاهرة بتوضيح خصائصها <sup>1</sup>.

و قد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقا للخطوات المنهجية التالية:

- 1- تحديد و صياغة الإشكالية بشكل دقيق.
- 2- صياغة أسئلة الإشكالية الرابطة بين متغيري الدراسة و هي ثقافة المؤسسة من ( ثقافة ووعي جماعي، ثقافة جماعية ، ثقافة سلامة مهنية) و استثمار الموارد البشرية من (معرفة ضمنية، إبداع تنظيمي و التزام تنظيمي) لدى العاملين بالمؤسسة.
- 3- وضع فروض الدراسة و التي تعد كافتراض مؤقت، و تخمين يستدعي التحقق منه بالدخول إلى الجانب الميداني.
- 4- تحديد مجالات الدراسة المكانية، الزمنية و البشرية.
- 5- تحديد أسلوب جمع البيانات بما يتناسب و مجتمع البحث المستهدف بالحجم و الطريقة المناسبة، ومنه تم الاعتماد على أسلوب العينة ( عينة عشوائية طبقية).
- 6- ثم تحديد أدوات جمع البيانات و هي استمارة استبيان واستمارة مقابلة و ملاحظة بالمشاركة تم تطبيقها، بعد إجراء دراسة استطلاعية أولية وتحكيمها من قبل مجموعة من الدكاترة و المتخصصين و كذا المشرف على الدراسة.
- 7- جمع البيانات وتفرغها و تصنيفها.
- 8- معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية ( Spss ).
- 9- عرض و تحليل و مناقشة النتائج المتوصل إليها.
- 10- اقتراح التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

<sup>1</sup> أسماء عبد المطلب بني يونس ، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي ، ط1، الأردن، دار النفائس للنشر و التوزيع ، 2017 ، ص 165-166



## ثانياً. مجالات الدراسة:

نجد أن في العلوم الاجتماعية يصعب تحديد مجالات البحث أو الدراسة، حيث تختلف النتائج باختلاف الزمان و المكان و حتى الأفراد اللذين تجرى عليهم الدراسة.

كما أن تحديد مجال البحث يتمثل في الغالب في تحديد الأفراد اللذين ستقوم عليهم الدراسة، حيث تتم الدراسة في مجالات هي المجال المكاني، الزماني و البشري.

من خلال دراستنا " ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك -المديرية الجهوية \_ غرد النص " ، نوضح تلك المجالات:

## المجال الجغرافي ( المكاني) للدراسة :

### التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة:

### التعريف بالمؤسسة الأم سوناطراك SONATRACH :

لمحة تاريخية حول نشأة المؤسسة: اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و نقل و تسويق المحروقات و هي الشركة الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن استغلال المصادر النفطية و الغازية و بيعها.

تأسست المؤسسة الوطنية سوناطراك بموجب الأمر 491/63 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 31-12 - 1963 لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل و تسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال.

في سنة 1966 شهدت الشركة توسعا شمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر، حيث تحولت إلى شركة وطنية للبحث و الإنتاج و التحويل و البيع و ذلك بموجب المرسوم رقم 296/66 و المؤرخ في 22-09-1966 و الذي أعطى للشركة المهام التالية:

✓ تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستثمار الصناعي و التجاري لحقول المحروقات و المواد المشتقة منها إلى جانب استغلالها.

✓ معالجة و تحويل المحروقات بالإضافة إلى نقلها و تسويقها.

و بحلول عام 1971 وإصدار قرار تأميم المحروقات في 24-02-1971 عمدت الشركة إلى تغيير مسار الإستراتيجيات التامة للثروات البترولية و الغازية، بعدما كانت الجزائر تسيطر على حوالي 90% من قطاع النفط، و لم يكن يخرج عن نطاق سيطرتها سوى شركات الامتياز الفرنسية العاملة في حقل الإنتاج النفطي و التي كانت تسيطر على ثلثي الإنتاج البلاد، و قد جاءت قرارات 1971-02-24 القاضية بتأميم المحروقات واستكمال مصادرة و تأميم شركات الإنتاج الفرنسية لتصبح ملكا للدولة الجزائرية .

في سنة 1981 وصل عدد العاملين في المؤسسة إلى 103000 عامل، مما جعل المؤسسة تخضع إلى اعتماد سياسة إعادة الهيكلة المنتهجة آنذاك، و نتج عن ذلك انسحاب المؤسسة الوطنية سونا طراك من النشاطات الثانوية كالخدمات البترولية و البتروكيميائية و التكسير و توزيع المحروقات، حيث انفردت بنشاط البحث و الإنتاج و النقل بالإضافة إلى معالجة الغاز و التسويق.

و طبقا للمخطط الخماسي الأول 1980-1984 أعيد هيكلة مؤسسة سونا طراك، وتم إنشاء 16 مؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم، تهتم بكل نشاطات الإنجاز و كل المصالح المتعلقة بميدان المحروقات وهي تتوزع كالتالي :

### 1. أنشطة المنبع **Activité Amont**:

المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء **ENGCB**.

المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار **ENTP** .

المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار **ENSP** .

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء **ENAGEO** .

. ENAFOR المؤسسة الوطنية للحفر

.ENGTP المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى

## 2. أنشطة النقل عبر الأنابيب **Activité Transport par canalisations**:

. ENAC المؤسسة الوطنية للقنوات

## 3. أنشطة المصب **Activité AVAL**:

. NAFTA المؤسسة الوطنية لتكرير البترول و الغاز

. ENIP المؤسسة الوطنية للصناعات البتروكيميائية

. HELIOS شركة هليوس

. SARPI الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية

. AEC الشركة الجزائرية للطاقة

. NEAC الشركة الجزائرية للطاقة الجديدة

## 4. أنشطة التسويق **Activité Commercialisation**:

.NAFTAL المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية المكررة

. COGIZ شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية

.HYPROC-SNTIM شركة الشحن هيبروك

## الأنشطة و المهام الرئيسية لمؤسسة سوناطراك:

إن مهام مؤسسة سوناطراك عديدة ومتنوعة، حيث عرفت تطورات و تحولات مع صدور كل مرسوم رئاسي جديد إلا أن

نشاطاتها تدور حول أربعة مهام رئيسية هي كالآتي:

## أنشطة المنبع:

يجمع نشاط المنبع عمليات البحث و التنقيب المرتبطة بحقول المحروقات، إذ تنجز سوناطراك ذلك بمفردها عن طريق فروعها

التابعة للشركة القابضة للخدمات النفطية و شبه النفطية **SPP**، أو بالشراكة مع شركات بترولية دولية، ويتضمن هذا

النشاطات العملية التالية: الاستكشاف رقابة بيانات العمليات البحث و التطوير في مجال المحروقات والتكنولوجيات الجديدة، الحفر، الهندسة و البناء.

### أنشطة النقل عبر الأنابيب:

يرتبط نشاط النقل عبر الأنابيب بإيصال المحروقات من بتزول خام و غاز ومكثفات نحو المرافق البترولية، و مناطق التخزين، وبلدان التصدير، كما تدير مؤسسة سوناطراك شبكة أنابيب يبلغ طولها 16000 كلم تتضمن خطين لأنابيب الغاز العابرة للمحيطات، و خط يتجه نحو إسبانيا و الآخر نحو إيطاليا عبر صقلية؛ تقوم المؤسسة بخدمات النقل بواسطة فرعها المؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC**.

### أنشطة المصب:

يشمل نشاط المصب نشاطات تحويل المحروقات ضمن 5 مهن أساسية وهي: تجميع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، التكرير البتروكيمياء، الغازات الصناعية (هليوم و آزوت)، تعمل المؤسسة بشكل ذاتي في بعض المشاريع بواسطة فروعها التابعة للشركة القابضة للتكرير و البتروكيمياء وبشكل شراكة وطنية ودولية في بعض المشاريع الأخرى، و أهم عملياتها هي: تجميع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، تكرير البترول، دراسة وتطوير التكنولوجيات الجديدة.

### أنشطة التسويق:

يهتم هذا النشاط بتسويق المحروقات على المستوى الداخلي و المحلي للبلاد، و على المستوى الخارجي و الأسواق الأجنبية، تملك المؤسسة ثلاث فروع للقيام بهذا النشاط التابعين للشركة القابضة لثمين المحروقات، و أهم عمليات هذا النشاط هي كالاتي: التسويق الخارجي، التسويق في السوق الوطنية، النقل البحري للمحروقات.

الرئيس المدير العام

لجنة الأخلاقيات المهنية

اللجنة التنفيذية

الديوان

الأمانة العامة

مديرية الرقابة و المخاطر

مديرية الشؤون  
الاجتماعية

مصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة

مديرية التغيير SH2030

المستشارين

مديرية الإتصال

مديرية مركزية للإستراتيجية  
التخطيط و الاقتصاد

مديرية مركزية للمالية

مديرية مركزية للتطوير  
و التسويق

مديرية مركزية للموارد  
البشرية

مديرية مركزية للتمويل  
و اللوجستيك

مديرية مركزية  
للموارد الجديدة

مديرية مركزية  
للهندسة و تسيير

المديرية المركزية  
القانونية

مديرية مركزية  
للرقمنة و أنظمة

مديرية مركزية للصحة  
والأمن و المحيط

مديرية مركزية  
للبحث و التطوير

نشاط  
الاستكشاف

نشاط النقل عن  
طريق الأنابيب

نشاط  
العزل و التميع

نشاط التكرير  
و البتروكيمياة

نشاط  
التسويق

شكل رقم 5 : هيكل تنظيمي البنية الكلية لمؤسسة سوناپراك .

المصدر : من إعداد الباحث على ضوء المعلومات المستقاة من وثائق المؤسسة أنظر الملحق رقم

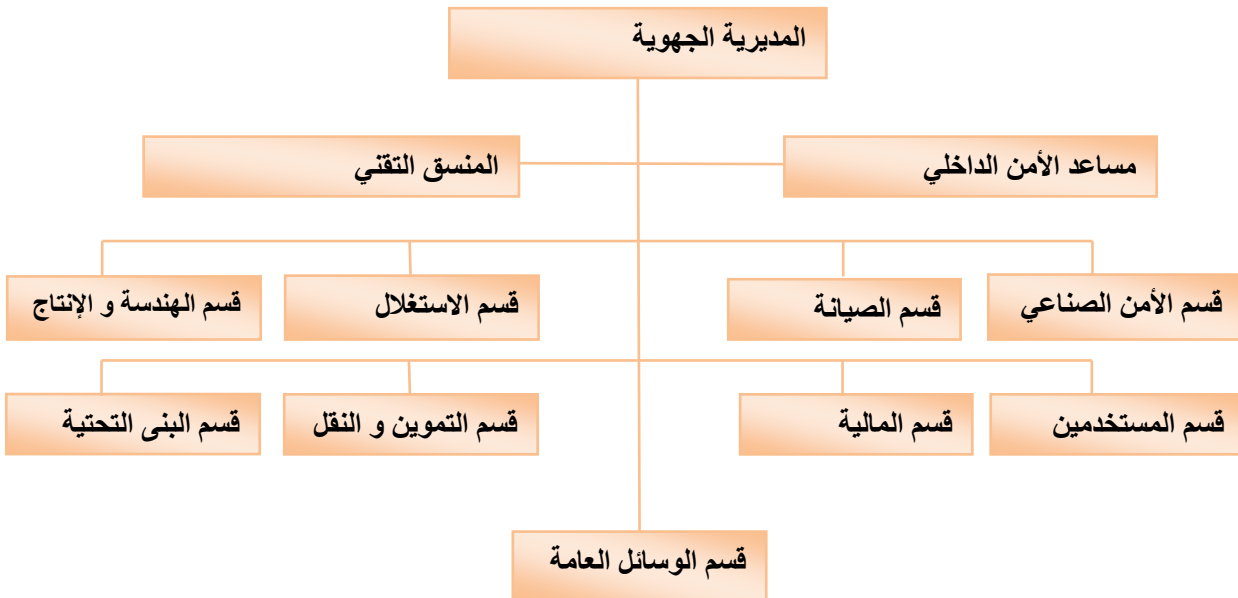
(02) .

## تقديم للمديرية الجهوية سوناطراك غرد النص :

### لمحة تاريخية عن المديرية الجهوية:

تقع المديرية الجهوية جغرافياً على بعد 1200 كيلومتر جنوب شرق الجزائر العاصمة وعلى بعد 800 كيلو متر من مقر ولاية اليزي وكذا على بعد 270 كيلو متر جنوب شرقي حاسي مسعود.

تتكون المديرية من العديد من الحقول على محيط 100 كيلومتر بالنسبة إلى مقر المديرية والحقول الأساسية التي بها والتي هي تحت الاستغلال نذكر منها غرد العذراء، غرد الشوف وغرد الحمراء وحمراء و كان أول بئر مكتشف سنة 1962 والذي يحتوي على الغاز، وبعدها العديد من الاكتشافات و التي جاءت بالبتروك كذلك.



### شكل رقم 6 : الهيكل تنظيمي للمديرية الجهوية سوناطراك غرد النص .

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء المعلومات المستقاة من وثائق المؤسسة.

## المجال الزمني للدراسة:

ويقصد بالمجال الزمني الوقت الذي أستغرق في إجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية غرد النص حيث بلغت مدة إجراء الدراسة أكثر من ثلاث سنوات إذ تم هذا الإجراء عبر عدة مراحل:

**المرحلة الأولى:** زيارات استطلاعية تم فيها مناقشة متغيرات الدراسة و الإشكال المطروح مع الطاقم المسير للمؤسسة و كذا بعض العاملين فيها .

**المرحلة الثانية:** توزيع الاستمارات على العمال و حثهم على الاستجابة و استقاء الملاحظات من قبيل المقابلة غير مقننة.

**المرحلة الثالثة:** جمع الاستمارات الموزعة على العاملين.

## المجال البشري للدراسة:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة بمجال الدراسة و التي هي مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية غرد النص حيث تضم **1089** عامل، موزعين حسب التصنيف التالي:

**جدول 2:** يوضح عدد العمال الإجمالي الموزعين لفئات حسب مؤسسة سوناطراك.

النسبة المئوية	عدد العمال	الصف
39%	425	إطارات
48%	522	عمال تحكم
13%	142	عمال تنفيذيون
100%	1089	المجموع



## ثالثاً. عينة الدراسة و خصائصها:

عند اختيار الباحث ظاهرة ما للدراسة، فإنه باختياره هذا قد حدد ما يسمى بمجتمع البحث و الذي يعرف بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث و التقصي<sup>1</sup> كما يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته فهو الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة.<sup>2</sup>

بما أن مجتمع البحث الأصلي لهاته الدراسة يتمثل في عمال مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية غرد النص حيث بلغ حجم المجتمع أثناء إجراء الدراسة (1089) عامل منهم (425) إطار و يشكلون ما نسبته 39% من مجتمع الدراسة و (522) عمال تحكم و يشكلون ما بنسبته 48% و (124) عمال تنفيذ يمثلون بنسبة 13% من مجتمع الدراسة.

و بهدف انتقاء مجموعة فرعية من المجتمع الأصلي و تكوين عينة ممثلة لجميع مفردات الدراسة قمنا باستخدام أسلوب المعاينة، وما دامت مرحلة تحديد العينة من أهم أسس البحث العلمي أو الدراسات العلمية التي يجب على الباحث أن يكون شديد الحرص في الحصول على عينه ممثله لمجتمع الدراسة بحيث يتوجب أن تحمل العينة كل الخصائص والصفات التي تمثل المجتمع الأصلي المأخوذ منه هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب أن يكون لإفراد المجتمع الأصلي فرص متساوية في الظهور والذي يضم مختلف الوحدات أو المفردات دون استثناء وهذا بغرض الوصول إلى نتائج موثوق فيها كما أن اختيار نوع العينة يتوقف على أهداف الدراسة وتساؤلها وعليه اتبعت هذه الدراسة المعنونة بثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية على العينة العشوائية الطبقية حيث أن المجتمع الأصلي مقسم إلى أقسام تضم في مجموعها 1089 مفردة موزعين على أقسام مهنية مختلفة كما هو ممثل في الجدول التالي:

<sup>1</sup>موريس أنجيس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات علمية، ترجمة بوزيد الصحراوي و آخرون الجزائر ، دار القصة للنشر، 2004، ص298 .

<sup>2</sup>أحمد عارف العسافو آخرون، منهجية في العلوم الاجتماعية و الإدارية- المفاهيم و الأدوات، ط1، عمان- الأردن

دار صفاء للنشر و التوزيع، 2011، ص121.

جدول 3: عدد العمال موزعين على الأقسام المختلفة للمؤسسة.

النسبة المئوية	عدد العاملين	القسم
0,55 %	6	المديرية
5,51 %	60	التموين و النقل
12,03 %	131	الهندسة و الإنتاج
21,67 %	236	الإستغلال
2,30 %	25	المالية
15,70 %	171	الأمن الصناعي
2,94 %	32	الهيكل و البنى التحتية
26,63 %	290	الصيانة
3,40 %	37	الوسائل العامة
2,66 %	29	التقنية
4,41 %	48	المستخدمين
0,83 %	9	المصلحة القانونية
1,38 %	15	خلية الإعلام الآليو الاتصال
100 %	1089	المجموع

وهذا الإختيار لهذا النوع من المعاينة جاء بناءً على عدة مبررات واقعية وأكاديمية هي كالآتي:

- العينة العشوائية تكون ممثلة لمجتمع الدراسة وعاكسة للبيانات والحقائق التي تتسم بما كما أن الطريقة العشوائية هي الطريقة التي تعطي جميع الوحدات فرص متساوية للاختيار في العينة المطلوب دراستها وتحليلها.
- كما جاء اختيارنا للعينة العشوائية لأنها أنسب للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها وتحقيق أهدافها.
- و من مبررات توجيهنا إلى العينة العشوائية انه يمكننا الوصول إلى قوائم حصر سليمة لا عيب فيها لأسماء الأفراد كما أننا استطعنا ترقيم جميع مفرداتها زد على ذلك أننا تمكننا من معرفة جميع مفردات مجتمع الدراسة علماً أن مجتمع الدراسة متجانس داخليا أو هناك تناسب داخلي في (المستوى التعليمي)

و انطلاقاً من جميع هذه المبررات والالتزام بما فقد تم تحديد حجم العينة على مستوى احتمالية قدرها 20 % بإتباع الطريقة الآتية:

$$(20 \times 1089) \div 100 = 217 \text{ مفردة.}$$

وبما أننا قسمنا مجتمع الدراسة إلى طبقات على ضوء أننا لدينا أقسام عدة في مجموعها **1089** مفردة حيث اخترنا أولاً لأرقام عشوائياً من الأرقام الخمسة الأولى وبعدها تم اختيار الرقم العشوائي بحيث لا يفوق معامل الرفع أو المدى أو مسافة الاختيار، وعليه اخترنا العينة من مجتمع الدراسة الطبقي بأخذ القوائم الاسمية للعاملين من الأقسام المختلفة مع اختيار أول الأرقام عشوائياً مع تسجيل الأسماء الخمسة الأولى من كل قائمة في قصاصات ورقية من نفس اللون والشكل ثم سحبنا اسماً بطريقة عشوائية بعدها نضيف المدى في طريقة منتظمة.

$$\text{المدى} = \text{عدد المجتمع الكلي} = 1089 = 5$$

#### عدد العينة المختارة 217 مفردة

وبهذه العملية نحصل في الأخير على الجدول التالي والذي يمثل المفردات التي تمت مقابلتهم حسب الأقسام.

جدول رقم 4: المفردات التي تمت مقابلتهم حسب الأقسام.

الطبقة أو القسم	المجتمع	العينة الفرعية	مفردات العينة الفرعية
المديرية	6	1	4
التموين و النقل	60	12	5-10-15-20-25-30-35-40-45-50-55-60.
الهندسة و الإنتاج	131	26	4-9-14-19-24-29-34-39-44-49-54-59-64-69-74-79-84-89-94-99-104-109-114-119-124-129.
الإستغلال	236	48	2-7-12-17-22-27-32-37-41-46-51-56-61-66-71-76-81-86-91-96-101-106-111-116-121-126-131-136-141-146-151-156-161-166-171-176-181-186-191-196-201-206-211-216-221-226-231-236.
المالية	25	5	1-6-11-16-21.
الأمن الصناعي	171	34	4-9-14-19-24-29-34-39-44-49-54-59-64-69-74-79-84-89-94-99-104-109-114-119-124-129-134-139-144-149-154-159-164-169-174-179-184-189-194-199-204-209-214-219-224-229-234-239.

-114-109-104-99-94-89-84 -144-139-134-129-124-119 .169-164-159-154-149			
.30-25-20-15-10-5	6	32	الهياكل و البنى التحتية
-39-34-29-24-19-14-9-4 -79-74-69-64-59-54-49-44 -114-109-104-99-94-89-84 -144-139-134-129-124-119 -174-169-164-159-154-149 -204-199-194-189-184-179 -234-229-224-219-214-209 -264-259-254-249-244-239 .289-284-279-274-269	58	290	الصيانة
.33-28-23-18-13-8-3	7	37	الوسائل العامة
.25-20-15-10-5	5	29	التقنية
-39-34-29-24-19-14-9-4 48-44	10	48	المستخدمين
.9-4	2	9	المصلحة القانونية
.13-8-3	3	15	خلية الإعلام الآلي و الاتصال
	<b>217</b>	<b>1089</b>	<b>المجموع</b>

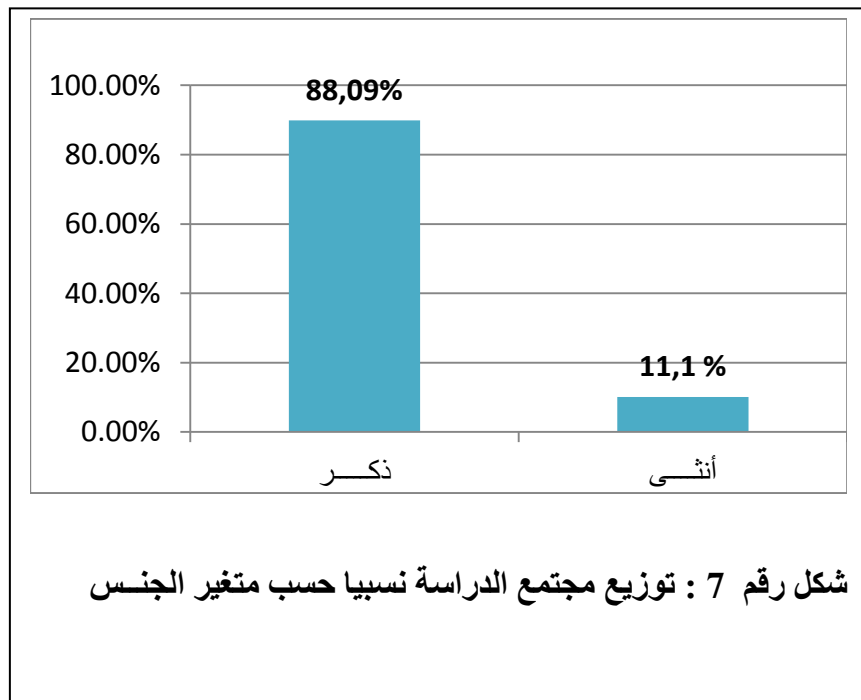
كما تضمنت استمارة الدراسة بيانات نوعية عن مفردات عينة الدراسة شملت الجنس والسن المؤهل العلمي والأقدمية في العمل والدرجة المهنية وسنحال فيما يلي عرض البيانات التي تحدد الأبعاد (صفات وخصائص) عينة الدراسة وذلك من خلال الجداول التالية والتي سوف تكون مرجعاً رئيسياً في تقويم بيانات ونتائج الدراسة.

جدول رقم 5 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	193	88,9 %
أنثى	24	11,1 %
المجموع	217	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث قدر نسبة الذكور بـ **88,9%** أما نسبة الإناث فقدت بـ **11,1%**.

و يرجع ارتفاع عدد الذكور إلى طبيعة الأنشطة والأعمال الموجودة داخل المؤسسة و التي كانت في السابق تتسم مجتمعياً بالطابع الذكوري، فهو يعتبر نشاطاً صعب نوعاً ما حيث يتمكن منه الرجال و في الآونة الأخيرة هناك تجارب و مبادرات جديدة في إقحام العنصر النسوي في الميدان و بخاصة الأماكن التي تتصف بالعزلة و البعد عن المدنية أثبتت نتائج نسبية و ذلك ما يعلل نقص تواجد العنصر النسوي على مستوى المديرية.



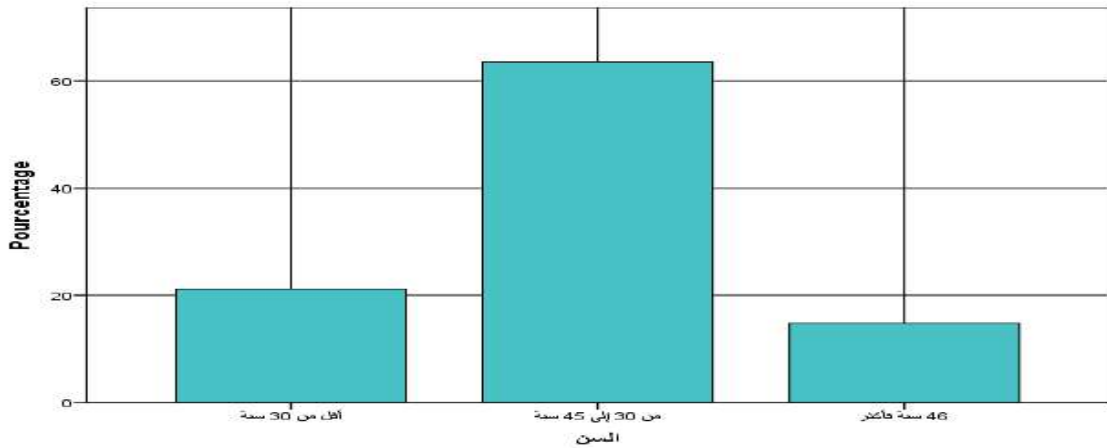
كما يتضح جلياً من خلال المدرج التكراري **Histogram** في الشكل رقم (07) النسبة الطاغية لجنس ذكر على جنس أنثى و ما تمثله الأخيرة بمجتمع الدراسة و الذي ينعت بالمجتمع الذكوري لما ارتبط به من وظائف قدرت اعتقاداً أنها للرجل و غير مناسبة البتة للأنثى.

جدول 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

متغير السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	46	21,2%
من 30 إلى 45 سنة	138	63,6%
46 سنة فأكثر	33	14,7%
المجموع	217	100%

كما يتضح من الجدول أعلاه الموضح لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن ما نسبته 63,6% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة و تليها ما نسبته 21,2% ممن تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة و هذا ما يعطي دلالة عن التكوين الديمغرافي لمجتمع الدراسة كمجتمع شباني في غالبيته ، مع تسجيل النسبة الأضعف 14,7% ممن أعمارهم 46 سنة فأكثر.

توزيع مجتمع الدراسة نسبياً حسب متغير السن



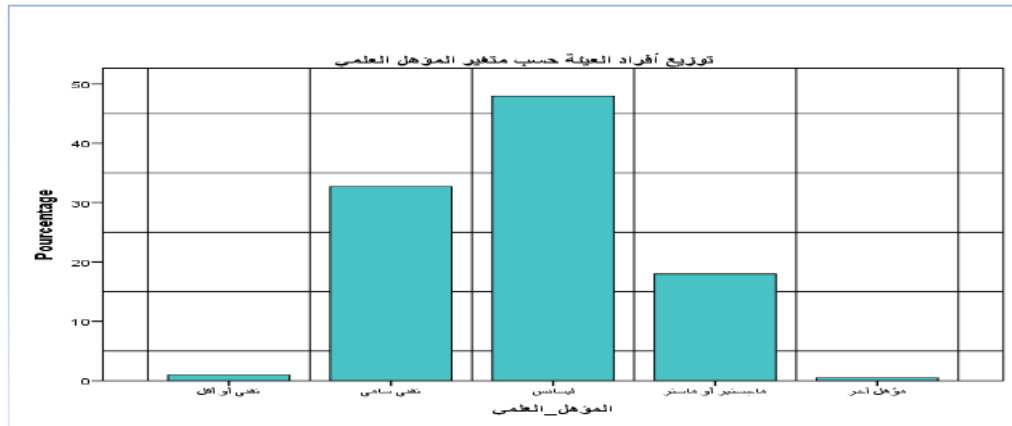
شكل رقم 8: توزيع مجتمع الدراسة نسبياً حسب متغير السن.

و كما هو موضح في المدرج التكراري في الشكل أعلاه لنسب توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن أن الفئة الطاغية هي فئة الشباب، و منه يمكن الحكم من خلال كل ما سلف من معطيات أن مجتمع الدراسة يعتبر مجتمع شباني ذكوري بامتياز.

جدول 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
0,9 %	2	تقني أو أقل
32,7 %	71	تقني سامي
47,9 %	104	ليسانس
18 %	39	ماجستير/ ماستر
0,5 %	1	مؤهل آخر
100 %	217	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47,9 % من أفراد عينة الدراسة أغلبهم ذوي مستوى ليسانس و هي تمثل أعلى نسبة ، و تليها نسبة 32,7% مستوى تقني سامي ، ثم نسبة 18% ذوي المستوى الماستر أو ماجستير، و في آخر الترتيب ما نسبته 0,9 % ذوي مستوى تقني أو أقل و 0,5% ذوي مؤهل آخرون هي النسبة الأقل.



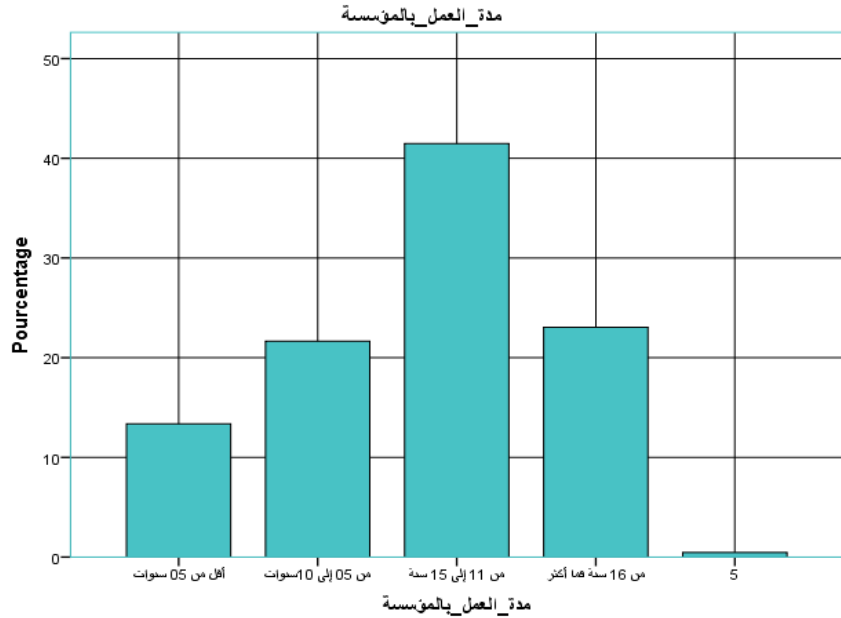
شكل رقم 9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

يرجع سبب وجود أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي إلى طبيعة نشاط المؤسسة و مستوى درجة التعقيد للوظائف و ما تتطلبه من مستويات عليا و كفاءات عالية من مختلف تخصصات خريجي الجامعات.

جدول 8 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	متغير الأقدمية في العمل
13,3%	29	أقل من 05 سنوات
21,7%	48	من 05 إلى 10 سنوات
42%	90	من 11 إلى 15 سنة
23%	50	من 16 سنة فما أكثر
100%	217	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 42% من أفراد عينة الدراسة و الذين يمثلون النسبة الأعلى ذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة ما يعني أن مجتمع الدراسة أغلبه من الشباب و متوسطي الأقدمية.



شكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

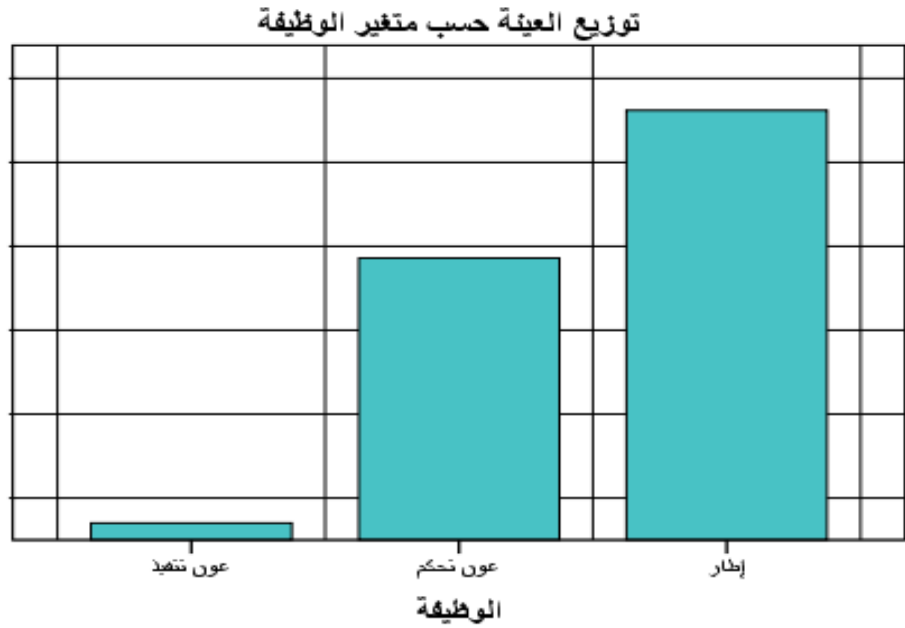
كما يجسد المدرج التكراري في الشكل رقم 10 ذلك التفاوت الملحوظ بين أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الأقدمية في العمل و يبدى أفضلية كبيرة لفئة ذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة عمل بالمؤسسة مجال الدراسة .



جدول رقم 9: يوضح خصائص و توزيع العينة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
إطار	128	59 %
عون تحكم	84	38,7 %
عون تنفيذ	5	2,3 %
المجموع	217	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن التوزيع الهرمي للمؤسسة منقلب رأس على عقب إذ أن نسبة الإطارات أكبر من نسبة أعوان التحكم و الأخيرة أكبر بكثير من نسبة أعوان التنفيذ.



شكل رقم 11: يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.

كما أن المدرج التكراري في الشكل رقم 11 يجسد بشكل أوضح التباعد الكبير الملاحظ في توزيع أفراد العينة بين الفئات المهنية المختلفة آخذ في منحى تصاعدي من أعوان تنفيذ الى أعوان تحكم و بنسبة غالبية الإطارات.

## رابعاً. أدوات جمع البيانات:

قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات المطلوبة، و بهدف تفصي الواقع الاجتماعي و نظرا لطبيعة الدراسة و المنهج المتبع فقد أعتمد الباحث على استخدام عدة أدوات مختلفة لجمع البيانات وهي السجلات والوثائق الملاحظة بنوعها البسيطة و بالمشاركة و المقابلة و الاستمارة إذ حرصنا على استخدام هذه الأدوات مجتمعه وهي كالآتي:

## السجلات والوثائق:

استعنا في هذه الدراسة بالسجلات و الوثائق بغيت الحصول على المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي سواء فيما يتعلق بعدد العاملين في كل قسم من الأقسام المختلفة أو بالعدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة بأكملها تحصلنا على عدد العاملين في كل قسم من الأقسام أو العدد الإجمالي للعاملين من سجلات المؤسسة كوننا عمدنا في دراستنا على اختيار العاملين الدائمين سواء من جنس ذكر أو أنثى واستغينا على العاملين المؤقتين وهذا راجع لطبيعة الاستثمار فيهم ستكون مختلفة جدا على العاملين الدائمين أو المثبتين ميدانيا مع العلم إن السجلات والوثائق تعد مصدرا من مصادر جمع المعلومات والبيانات وليست أداة من أدوات جمع المعلومات مثل الاستمارة و المقابلة بأنواعها و الملاحظة بأنواعها كما أن الوثائق المستسقاة من المؤسسة والتمحيص فيها يمكن من الاطلاع على تاريخ المؤسسة وهذا ما يعطي بعداً في التعرف على ثقافة المؤسسة عن طريق الشواهد التاريخية بها.

## الملاحظة البسيطة و الملاحظة بالمشاركة:

إن الملاحظة كوسيلة بحثية تتمتع بفوائد كثيرة لا تتمتع بها الوسائل الأخرى لجمع المعلومات فهي تعطي المجال للبحث أن يلاحظ الباحث مختلف الظروف للمناطق التي ينحصر فيها بحثه أو دراسته وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والاطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم والمشكلات التي يتعرضون إليها وتتيح المجال للباحث ملاحظه الأجواء الطبيعية غير المتصنعة لمجتمع الدراسة في حاله ما إذا كانوا لا يعرفون بأن مختلف علاقاتهم القائمة وسلوكياتهم و ظروفهم هي تحت الدراسة والملاحظة لن يكون تصرفهم طبيعياً وتكون علاقاتهم وتفاعلاتهم سليمة وبعيده عن التصنع والتكلف، وخدمه لأهداف الدراسة استعنا بكل من الملاحظة البسيطة و الملاحظة بالمشاركة.

## الملاحظة البسيطة:

تم تطبيق الملاحظة البسيطة من خلال معاييره واقع المؤسسة وخصائصها الجغرافية وتركزت تلك الجهود في ملاحظته الشواهد المخلفة لتاريخ المؤسسة و الأحداث العصبية أو المساوية التي مرت بها وكذا مدى انضباط العاملين والتزامهم بأوقات العمل ضف إلى ذلك ملاحظته مدى انضباط والتزام العاملين بارتداء معدات السلامة المهنية في العمل ومن جهة أخرى تم ملاحظته الانضباط في تناول الوجبات بالمكان المخصص لكل فئة مهنيه من طرف المؤسسة مع مدى الاحتراف من طرف المؤسسة بتكريم المتقاعدين وذوي الخبرة في المؤسسة (أنظر الملحق رقم 06).

## الملاحظة بالمشاركة:

وقد تضمنت اشتراك الباحث في كل ظروف الحياة اليومية للعاملين كون الباحث أحد أفراد المؤسسة والعاملين بها وهذا مع مراعاتنا قدر الإمكان الابتعاد عن الذاتية وتخري الموضوعية البحثية. المقابلة الحرة و المقابلة المقننة : تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات و البيانات كونها تجعل المبحوثين يتحدثون بطلاقة و بعمق وهذا ما يسمح بالحصول على معطيات كيفية هامة جداً<sup>1</sup> ، و قد استعملنا المقابلة الحرة و كذا المقابلة المقننة.

## المقابلة:

أجرى الباحث مقابله حرة مع بعض رؤساء المصالح والأقسام المختلفة وكان ذلك قبل تحديد أسئلة الاستمارة وذلك بغية التعمق أكثر في الموضوع والتعرف أكثر على مختلف الظروف المتواجدة داخل مجتمع الدراسة كما خضع هؤلاء لأسئلة رئيسية وأخرى فرعية أهمها ما الذي تعرفه عن تاريخ نشأة المؤسسة ومراحل تطورها ومركزها على المستوى العالمي وما يمثله لك شعار المؤسسة (أنظر الملحق رقم 05) وهل تفكر في مغادره المؤسسة، و قد استفادت هذه الدراسة من المقابلة كثيراً في تحديد بعض الأمور و المتعلقة بالحقائق و الآراء أو المعلومات المقدمة من طرف مجتمع الدراسة .

<sup>1</sup>أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سابق ص197.

## الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية و الاستبيان بشكل عام هو استمارة تحوي عدد من الأسئلة يتم توزيعها على عدد من الأفراد لتعبئتها.<sup>1</sup>

قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان انطلاقا من محاور موضوع الدراسة و أهدافها و تساؤلاتها و كذا فرضياتها و بعد القيام بدراسة استطلاعية و تطبيق استمارة تجريبية أولية تم وضع استمارة استبيان نهائية بعدما عرضت على

محكمين من أساتذة في التخصص و استشارة الأستاذ المشرف (أنظر الملحق رقم 01).

كما احتوت الاستمارة على ثلاث محاور رئيسية هي:

\***المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية و التي تمثلت في (الجنس الأقدمية، المستوى التعليمي، المنصب الذي

يشغله )

\***المحور الثاني:** يتعلق بمتغير الدراسة الأول و هو ثقافة المؤسسة الذي يعبر من خلاله على الأبعاد المكونة

للاستبيان و يشمل هذا المحور على الأبعاد (ثقافة الوعي الجماعي، ثقافة جماعية، ثقافة الصحة والسلامة المهنية) و الذي يحتوي على (24) فقرة .

\***المحور الثالث:** يتعلق بمتغير الدراسة الثاني و هو استثمار الموارد البشرية (المعرفة الضمنية ، الإبداع التنظيمي ،

الالتزام التنظيمي ) و الذي يحتوي على 24 فقرة.

**صدق أداة الدراسة ( الاستبيان ) :**

صدق استمارة الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الصدق الظاهري ، بهدف التأكيد من مدى صلاحية الاستبيان و ملامته لأغراض البحث و يتم من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة و المختصين في المجال و يطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق و صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبيان و مدى ملامته لقياس ما وضعت لقياسه و وصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه ، كما يطلب منهم إدخال التعديلات اللازمة و التي يرونها من وجهة نظرهم.

<sup>1</sup> مكّي مصطفى، البحث العلمي -آدابه و قواعد و مناهجه، الجزائر، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، 2003، ص 66.

واستناداً للملاحظات والتعديلات التي قام بها بعض المحكمين على أداة الدراسة قام الباحث بالتعديلات المطلوبة، حيث أعاد صياغة الاستبيان بناء على الملاحظات التي قدمها المحكمين حتى أخذ الاستبيان شكله النهائي كما هو في الملحق رقم (01).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Spss** في معالجة و تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان"، ثم الاستعانة به من أجل تفرغ البيانات و تبويبها، للحصول على الجداول البسيطة و المركبة و فيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية و الاستدلالية التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة و بعض الأساليب الإحصائية نذكر منها.

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي** وذلك لوصف مجتمع الدراسة اعتماداً على التكرارات و النسب المئوية .

✓ **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

✓ **الإنحراف المعياري:** التعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي إلى

جانب المجالات الرئيسة ، فكلما اقتربت قيمته من المركز تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها .

✓ **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات و الأبعاد في المجالات

الدراسة.

## خلاصة الفصل

لقد مكنتنا هذا الفصل من توضيح و ضبط الأطر المنهجية للدراسة الميدانية التي على الباحث السوسيوولوجي السير وفقها من جمع البيانات و المعلومات و التي تخص موضوع البحث بواسطة العديد من الأدوات و الأساليب الإحصائية التي تساعده في تفسير، تحليل و تأويل المعطيات للوصول إلى نتائج علمية موضوعية و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل السادس و الأخير.

## الفصل السادس

### المعالجة السوسولوجية لمعطيات الدراسة الميدانية

(عرض، تحليل ومناقشة الفرضيات و نتائج الدراسة)

تمهيد:

— عرض النتائج و مناقشة الفرضيات

— نتائج الدراسة

— توصيات الدراسة

خاتمة.

## تمهيد :

تعد مرحلة عرض و تحليل و مناقشة الفرضيات و عرض نتائج الدراسة من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسيولوجي، لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج استغلال الاستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على العاملين و ستستخدم في ذلك معايير متعارف عليها مع ربط النتائج بما جاء في الفصول النظرية السالفة مع التحليل و التأويل السوسيولوجي لها.



أولاً. عرض نتائج الدراسة و مناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية لدى العاملين بالمؤسسة.

جدول 10: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون Pearson بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
ثقافة الوعي الجماعي	217	2.34	0.70	0.190	0.01
المعرفة الضمنية		2.35	0.54		

المصدر: من إعداد الباحث تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية لدى العاملين بمؤسسة الدراسة يساوي 0.190 و هي دالة إحصائياً عند قيمة الدلالة 0.01، و بالتالي نقبل الفرضية التي مفادها:

توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية لدى العاملين بالمؤسسة.

و لقد بينت المعالجة الإحصائية للبيانات على وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية، فمن خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير ثقافة الوعي الجماعي المقدر بقيمة 2.34 و الذي تتعامل مع مؤشراتته لنفسها وفق المقياس المستخدم الآتي:

جدول 11: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لبعدها ثقافة الوعي الجماعي و تصورات الباحثين.

مستوى التصور	اتجاه التصور	مجالات المتوسط المرجح
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	1,79
منخفض	غير موافق	1,80
متوسط	محايد	2,60
مرتفع	موافق	3,40
مرتفع بشدة	موافق بشدة	4,20

المصدر: من إعداد الباحث.

بناءً على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد ثقافة الوعي الجماعي ضمن الاستبيان و التي تعلقت بعبارات بخصوص (تاريخ المؤسسة ، و الدراية الكافية ببرامج المؤسسة و أهدافها المستقبلية و مركزها العالمي و الإقليمي ، و كذا مدى الاهتمام بالأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة مع مدى الاستفادة من نصائح و توجيهات العاملين القدامى، زد إلى ذلك الاهتمام و الاحتفاء بالتواريخ المخلدة للمؤسسة مع تكريم المتقاعدين و ذوي الخبرة من العاملين و كذا الاحتفال بإنجازات المؤسسة) متواجدة ضمن المجال (1,80\_\_2,59 ) المقابل لاتجاه التصور(غير موافق)، وهي عند المستوى (منخفض) و في المقابل نجد المتوسط الحسابي للمعرفة الضمنية بقيمة 2,35 و الذي تعاملنا معه وفق المقياس الآتي :

جدول 12: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي بعد المعرفة الضمنية و تصورات الباحثين.

مستوى التصور	اتجاه التصور	مجالات المتوسط المرجح
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	1,79_____1
<b>منخفض</b>	<b>غير موافق</b>	<b>2,59_____1,80</b>
متوسط	محايد	3,39_____2,60
مرتفع	موافق	4,19_____3,40
مرتفع بشدة	موافق بشدة	5_____4,20

المصدر: من إعداد الباحث.

بناءً على المقياس المستخدم أعلاه فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد المعرفة الضمنية ضمن الاستبيان و التي تعلقت بعبارات بخصوص (معارف العاملين ومدى تحقيقها للأداء المتميز بالمؤسسة ، و مدى انعكاس تلك المعارف لدى العاملين على الوظائف المصممة بالمؤسسة، و هل للعاملين المهارات الكافية في التواصل مع الآخرين زد إلى ذلك مدى الحرص على المهارات و القدرات في مجال العمل منها التحكم في اللغات و الحاسوب و التكنولوجيا العالية ، مع مدى الإنجاز للأعمال من جانب الكم و الكيف و كذا مدى امتلاك المؤسسة للعدد الكافي من الخبرات العمالية لأداء الأعمال بكفاءة عالية و ما توليه المؤسسة لتلك الخبرات من أهمية ) متواجدة ضمن المجال (1,80\_\_2,59 ) المقابل لاتجاه التصور (غير موافق) ، وهي عند المستوى (منخفض) كذلك، و بالتالي نخلص إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة مجال

الدراسة ثقافة وعي جماعي منخفضة و ذات تأثير منخفض على المعرفة الضمنية بالمؤسسة و يمكن إيعاز ذلك سوسولوجياً إلى الآتي:

نسبة الأقدمية المنخفضة للعاملين بالمؤسسة إذ احتلت ما نسبته 77% منهم أقل من 15 سنة عمل بالمؤسسة والمعلوم أن من محددات تشكل الوعي الجماعي للجماعات (الذاكرة الجماعية) و أحداث التاريخ وآثاره الراسخة في ذاكرة الفاعلين كما يعد نفس السبب حسب الباحث من العوامل الأساسية في انخفاض مستوى المعرفة الضمنية للعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة ، إذ انخفاض خبرة وأقدمية العاملين بالمؤسسة و التي تعد شرط أساسي في امتلاك معارف ضمنية متأصلة في عقول وحواس العاملين مصقولة عبر الزمن والخبرة الطويلة في العمل.

إن النتيجة المتوصل إليها توافق مع نتائج دراسة الدكتور المهدي بن عيسى في دراسته الموسومة بثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر و التي جاء فيها كون الفئة القيادية بالمؤسسة العمومية الجزائرية مغتربة للبنية البيروقراطية حاجبة بذلك عنها القيم الحضارية وهو نفس الحال المتوصل إليه في دراستنا هاته من انخفاض وضعف في تشرب أفراد مجتمع الدراسة لثقافة وعي جماعي بالمؤسسة ما يعمل على إنتاج وإعادة إنتاج بني معرفية ضمنية ضعيفة نسبياً.

كما تتفق نتائج الفرضية مع نتائج الدراسة التي أجراها الباحث عمر حمداوي حول دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي والتي أفضت إلى وجود علاقات اجتماعية بين أعضاء الفريق البحثي ولكن هي جد محدودة متمثلة في التعاون والمشاركة في إنجاز البحوث العلمية وكفى ولم ترقى إلى تشكيل وعي جماعي ينعكس في ثقافة منظمة تزيد من المعارف الضمنية للباحثين.

كما كان هناك جانب من الاتفاق في النتيجة المتوصل إليها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ما يتعلق بالهوية التنظيمية تعزى إلى مدة العمل وهذا المعطى الأخير يعد من الأسباب المحورية في انخفاض مستوى ثقافة الوعي الجماعي بالمؤسسة مجال الدراسة وما أبحر عنه من انخفاض في المعارف الضمنية للعاملين بالمؤسسة ضف إلى ذلك كان هناك اتفاق مع مخرجات دراسة تيودورس باياتيدلا الموسومة بد تأثير ثقافة المنظمة على أداء المؤسسة و استخلاصها أن الركيزة الأساسية في بعث إستراتيجية مؤسسية تعتمد على الموظف إذ هو المورد الأكثر قيمة وهذا ما يتفق مع ما استخلص من النتائج المتوصل إليها في كون الاهتمام أكثر في زيادة معارف العاملين بالمؤسسة وبعثها وبالأخص الضمنية منها واعتبار ذلك هو محور ثقافة المؤسسة بالأساس.

و في المقابل نجد كذلك من الدراسات التي تختلف مع نتائج فرضيتنا ومنها دراسة محمد منصور العريقي حول الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين في احد مخرجاتها و التي تقل من أهمية العناصر الديمغرافية و التنظيمية في تعديل تأثير النمط الثقافي في أحد مخرجات الاستثمار في المورد البشري المتمثل في الرضا الوظيفي هذا الأخير و الذي يعد من السلوكيات العالية الإيجابية المبتغاة بالمنظمة و هذا بخلاف ما توصل إليه في دراستنا من الأثر البالغ للعمر أي أعمار أفراد مجتمع الدراسة على تشكيل ثقافة ووعي جماعي و بطريقة طردية التأثير على مخرجات الاستثمار في المورد البشري بالمؤسسة و بالأخص المعارف الضمنية للعاملين ، و يفسر هذا الاختلاف إلى اختلاف مجالات الدراسة خاصة البشرية منها و خصائص مجتمع الدراسة و اختلاف الثقافات بين المجتمعات التي أجريت فيها الدراسات المختلفة ( الجزائري واليميني ).

و من جانب آخر يمكن تفسير هاتاه النتيجة من خلال ما أوردناه في الجانب النظري من الدراسة حول كون العمل بالمؤسسة أصبح في المجتمعات الحديثة مكانا للتلقين الثقافي و التجارب اليومية لعلاقات العمل تنمي تمثلات جماعية و قيم مشتركة تتجاوز الكل و هذا هو المنحى الذي دعى إليه رونو سانسوليوو دافع عنه ، و المتضح جلياً في العلاقة الطردية لثقافة الوعي الجماعي بالمعارف الضمنية للعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة رغم تموضعها في مستويات ضعيفة إلا أنها أثبتت صحة فرضنا بوجود علاقة ارتباطية ، إذ الواقع المؤسسي المعاش و الأحداث التي مرت بها المؤسسة من نزيف حاد في مواردها البشرية و بالأخص طلبات الإحالة على التقاعد المسبق و التي تمثل خزان للمعارف الضمنية المتراكمة عبر الزمن بالمؤسسة ، كما لها الأثر البالغ في كبح عملية التلقين و التجسيد الفعلي للمؤسسة كمكان للتنشئة و التلقين *Lieu de socialisation et d'apprentissage* كما أورد سانسوليوو في مؤلفه الهويات في العمل *Les identités au Travail*.

## الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة الجماعية والإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

جدول 13: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي.

المتغيرات	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة الجماعية	217	2.49	0.89	0.016 ضعيف	0.81
الإبداع التنظيمي		2.75	0.48		

المصدر: من إعداد الباحث تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الدراسة يساوي 0.016 و عند مستوى الدلالة 0.81 فهي غير دالة إحصائياً، و بالتالي نقبل الفرضية التي

مفادها : توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

و لقد بينت المعالجة الإحصائية للبيانات على وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي، فمن خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة الجماعية بقيمة 2.49 و الذي نتعامل مع مؤشراتته لنفسها وفق المقياس المستخدم الآتي:

جدول 14: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة الجماعية و تصور الباحثين.

مجال المتوسط المرجح	اتجاه التصور	مستوى التصور
1,79_____1	غير موافق بشدة	منخفض بشدة
2,59_____1,80	غير موافق	منخفض
3,39_____2,60	محايد	متوسط
4,19_____3,40	موافق	مرتفع
5_____4,20	موافق بشدة	مرتفع بشدة

المصدر: من اعداد الباحث.

بناءً على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد الثقافة الجماعية ضمن الاستبيان و التي تعلقت بعبارات ( بخصوص اللغة المستعملة بالمؤسسة و هل هي تشكل عائق ، و مدى الافتخار باللباس المقدم من

طرف المؤسسة و ما يعنيه شعار المؤسسة للفرد ومدى الافتخار به ، الرضا عن الأماكن المخصصة من طرف المؤسسة لتناول الوجبات و كذا الانضباط في العمل و ما يجديه من تقدير من طرف الزملاء و المسؤولين و تسوية الخلافات بين الزملاء في العمل بطريقة ودية ، و مدى ما يلقاه العامل من تشجيع بالمؤسسة مقابل المبادرة و الإبداع في العمل و مدى الأخذ بمقترحاته في العمل) متواجدة ضمن المجال (1,80\_\_2,59) المقابل لاتجاه التصور (غير موافق) ، وهي عند المستوى (منخفض) و في المقابل نجد المتوسط الحسابي للإبداع التنظيمي بقيمة 2.75 و الذي تعاملنا معه وفق المقياس الآتي :

جدول 15: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير الإبداع التنظيمي و تصور الباحثين.

مستوى التصور	إتجاه التصور	مجالات المتوسط المرجح
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	1,79_____1
منخفض	غير موافق	2,59_____1,80
متوسط	محايد	3,39_____2,60
مرتفع	موافق	4,19_____3,40
مرتفع بشدة	موافق بشدة	5_____4,20

المصدر : من اعداد الباحث.

بناءً على المقياس المستخدم أعلاه فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد الإبداع التنظيمي ضمن الاستبيان ، و التي تعلقت بعبارات ( البحث المتواصل عن المعارف و المعلومات المتعلقة بميدان العمل و كذا التواصل مع الزملاء داخل و خارج المؤسسة لحل مشكلات العمل، السعي في إيجاد أفكار جديدة و المخاطرة في سبيل تنفيذها السعي في معرفة مواطن النقص و اقتراح البدائل مع ما يجده العامل من تفاعل إيجابي تجاه تلك المقترحات ، مع مدى التشجيع للمبادرات من طرف المؤسسة و الدعم و الضمان لها) متواجدة ضمن المجال (2,60\_\_3,39) المقابل لاتجاه التصور (محايد) ، وهي عند المستوى (متوسط) كذلك، و بالتالي نخلص إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي بالمؤسسة ذو مستويات متوسطة على غرار الانخفاض في مستويات الثقافة الجماعية و مع ذلك توحى المؤشرات الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ولو ضعيفة بين الثقافة الجماعية بالمؤسسة و الإبداع التنظيمي بما ، كما يمكن تعليل ذلك سوسيولوجياً كالاتي :

الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة و التي تقضي بأن غالبية أفراد المؤسسة مجال الدراسة حديثي العهد بالمؤسسة و ليس لهم أقدمية كبيرة و هذا ما يعني عدم التشبع الكامل بتلك التصورات و الوحدة الذهنية و العاطفية الجماعية بالمؤسسة حول طريقة تصور العالم الخارجي و كذلك الطقوس الجماعية المتعارف عليها بالمؤسسة.

الملاحظات المستقاة من الواقع المنظمي بالمؤسسة و بخاصة الظروف الجديدة الطارئة على العناصر الديمغرافية لمجتمع الدراسة بدخول العنصر النسوي على المجتمع المؤسسي حديثاً إذ كان لها الأثر البالغ في تغيير العديد من السلوكيات و الممارسات و الطقوس الجماعية مما يعني ثقافة جماعية جديدة في إطار التبلور، (أنظر الملحق رقم 03) و هذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا مع العديد من أفراد مجتمع الدراسة و ما أدلو به في هذا الشأن و هذا ما تجسد في النتائج المتحصل عليها من مستوى منخفض للثقافة الجماعية بالمؤسسة و مع ذلك ذات أثر على السلوك الإبداعي بالمنظمة في مستوى متوسط و تفسير تلك المفارقة الأخيرة العنصر الشاب و الذي يحمل العديد من التوجهات و الأفكار المسبقة المتوجهة نحو اكتشاف كل ما هو جديد في الميدان و العمل على الإبداع فيه إذن ثقافة إبداع و ابتكار في المهد تحتاج للثمين.

إن النتيجة المتوصل إليها تتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة سعيده راف ههاب في دراستها موقع ثقافة المؤسسة في عملية الابتكار لدى الشركات الصغيرة و المتوسطة عالية التكنولوجيا، و التي من بين ما خلصت إليه أنه توجد علاقة تأثير و تأثر بين ثقافة المؤسسة و الابتكار، كما أن كل الابتكارات دائمة النجاح يجب أن تبنى على قيم و معايير ثقافية يشترك فيها العاملين و كذا المسيرين.

كما تختلف النتيجة المتوصل إليها من خلال هاته الفرضية مع نتيجة دراسة بن عيسى محمد الهادي " ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية " والتي كان نتائجها غياب الإطار المرجعي أي ثقافة جماعية موجهة للسلوكيات والأفعال بالمؤسسة الاقتصادية والضامنة حسبه إلى إعادة إنتاج السلوكيات والأفعال الإنتاجية وفق ما تقتديه الأهداف الاقتصادية ومنها السلوك الإبداعي بالمنظمة، ويفسر هذا الاختلاف إلى اختلاف مجالات الدراسة البشرية، الزمانية والمكانية.

كما يمكن تفسير نتيجة الفرضية من خلال ما جاء في التراث النظري من الدراسة و التي تنحو إلى اعتبار المنظمة كبنية اجتماعية أو كيان اجتماعي بمختلف تفاعلاته من صراع و مشاركة و تعاون إذ دعا سيلزنيك إلى وجوب دراسة التنظيمات من ذلك المنطلق باعتبارها تتعرض لكل أشكال المؤثرات و الضغوط و التحيزات و التي تنطبق على المجتمع الأكبر ، و منه فإن ذلك النسق الاجتماعي المشكل للمنظمة له القدرة على التأثير على نفسه من أجل خلق التغيير على نفسه بنفسه كما

أورد آلان توران ، و منه فإن هذا النسق لا يفهم أو يتحدد فقط بواسطة القواعد و المعايير الضابطة له بل كذلك بمدى القدرة على تغيير و إعادة تشكيل هذه القواعد و المعايير و هو الحال في دراستنا هاته إذ المؤسسة مجال الدراسة أخذت في إرساء جملة من المساعي و البرامج بهدف إعادة تشكيل تلك المعايير و القواعد الضابطة للنسق الاجتماعي بالمنظمة منها مشاريع توظيف العنصر النسوي بالمؤسسة و إقحامه بالأخص في المناطق المعزولة و التي فيها الأشغال تتصف بالطابع الذكوري ، و كذا ما شهدته المؤسسة من نزيف حاد في مغادرة الأعداد الهائلة من الأفراد نحو التقاعد و كذا نحو الشركات الأجنبية و تعويضها بطاقات شابة و طموحة و هذا ما يفسر انخفاض مستوى الثقافة الجماعية بينها مع مستوى أعلى أو متوسط في سلوكها الإبداعي بالمنظمة.

### الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

جدول 16: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ثقافة السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي.

المتغيرات	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
ثقافة السلامة المهنية	217	2.11	0.43	0.192	0.01
الإلتزام التنظيمي		2.17	0.57		

المصدر: من إعداد الباحث تبعاً للناتج المستقاة من برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ثقافة السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الدراسة يساوي 0.190 و هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ، و بالتالي نقبل الفرضية التي مفادها:

توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

و لقد بينت المعالجة الإحصائية للبيانات على وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي، فمن خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير ثقافة السلامة المهنية و الذي كان بقيمة 2.11 و الذي نتعامل مع مؤشراتنا لنفسها وفق المقياس المستخدم

الآتي:



جدول 17: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير ثقافة السلامة المهنية و تصور المبحوثين.

مستوى التصور	إتجاه التصور	مجالات المتوسط المرجح
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	1,79_____1
منخفض	غير موافق	2,59_____1,80
متوسط	محايد	3,39_____2,60
مرتفع	موافق	4,19_____3,40
مرتفع بشدة	موافق بشدة	5_____4,20

المصدر: من إعداد الباحث.

بناءً على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات ثقافة السلامة المهنية ضمن الاستبيان و التي تعلقت بعبارات بخصوص (الحرص على ارتداء معدات السلامة المهنية و مدى تلقي و بشكل دوري لدورات تحسيسية لمخاطر العمل، مدى اعتبار سلامة و صحة العامل من طرف المؤسسة كأولوية ومع الإبلاغ الفوري و المباشر عن أي اختلالات للسلامة المهنية بالعمل للرؤساء مدى اعتبار السلامة المهنية مسؤولية الجميع مع المعرفة الجيدة بإجراءات الوقاية من المخاطر المهنية ، معرفة المخطط الاستعجالي في حالة وقوع الأخطار، مع مدى رغبة الرؤساء السرعة في العمل على حساب إجراءات السلامة المهنية) متواجدة ضمن المجال (1,80\_\_2,59) المقابل لإتجاه التصور (غير موافق) ، وهي عند المستوى (منخفض) و في المقابل نجد المتوسط الحسابي و الالتزام التنظيمي بقيمة 2.17 و الذي تعاملنا معه وفق المقياس الآتي :

جدول 18: مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير و الالتزام التنظيمي و تصور المبحوثين.

مستوى التصور	إتجاه التصور	مجالات المتوسط المرجح
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	1,79_____1
<b>منخفض</b>	<b>غير موافق</b>	<b>2,59_____1,80</b>
متوسط	محايد	3,39_____2,60
مرتفع	موافق	4,19_____3,40
مرتفع بشدة	موافق بشدة	5_____4,20

المصدر : من اعداد الباحث.

بناءً على المقياس المستخدم أعلاه فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد الالتزام التنظيمي ضمن الاستبيان ، و التي تعلقت بعبارات ( مدى القبول بأي وظيفة بالمؤسسة مقابل الاستمرار فيها، إمكانية ترك العمل بالمؤسسة في حال وجود عرض عمل بأجر أعلى مع مدى التفكير في الاستقالة من المؤسسة، القيام بالعمل خارج الأوقات الرسمية للعمل مع مدى الالتزام بالإجراءات و القوانين المسطرة، مدى الحرص على الدخول و الخروج في الوقت و المحافظة على سمعة المؤسسة و الافتخار عند إبلاغ الآخرين بالعمل فيها) متواجدة ضمن المجال (2,59\_1,80) المقابل لإتجاه التصور (غير موافق) ، وهي عند المستوى (منخفض) كذلك، و بالتالي نخلص إلى أن مستوى التزام العاملين مع المؤسسة مجال الدراسة حسب النتائج المتحصل عليها ذو مستوى منخفض في مقابل ثقافة سلامة مهنية معبرة عن القيم المشتركة و التفضيلية بالمؤسسة و التي كانت بمستوى منخفض كذلك و مع ذلك توجد علاقة طردية بين ثقافة السلامة المهنية و التزام العاملين بالمؤسسة.

كما يمكن أن نفسر ذلك حسب اعتقاد الباحث و الملاحظات الميدانية بالمؤسسة مجال الدراسة و المقابلات الاستطلاعية مع جملة من أفراد المؤسسة إلى وجود عدة متغيرات أخرى ساهمت بشكل أو بآخر في تعزيز التزام العاملين بالمؤسسة و قد تكون تلك المتغيرات داخلية أي من داخل التنظيم و من خارجه ، و هذا اعتباراً أن العاملين لا يصلون إلى التنظيم مجردين ثقافياً إذ هم يأتون حاملين إليها في العديد من الحالات ثقافات مهنية و أخرى خاصة في مواجهة ثقافة للسلامة المهنية بالمؤسسة آخذة في الحسبان خصائص و مجال نشاط المؤسسة و الذي يتطلب و عي وقائي جد عالي نظراً للمخاطر المتوخاة من التعامل مع المواد البترولية و الغازية العالية الخطورة و سريعة الالتهاب (أنظر الملحق رقم 04). و من المتغيرات

الخارجية المعززة لالتزام العاملين بالمؤسسة الصورة الذهنية للأفراد العاملين بالمؤسسة و كذا خارج المؤسسة عن النظام الممارس داخل المؤسسة بحجم مؤسسة سوناتراك و الذي يُلزم المنتسبين إليها بالإلتزام الصارم للقواعد و القوانين الوقائية المسطرة و كذا ما تبرزه المؤسسة من مساهمات على المستوى المحلي بالأخص في إطار المسؤولية الاجتماعية من برامج مساعدة و تدخل و تحسيس في المجال الوقائي لأفراد المجتمع المحلي ، إذ تسجل المؤسسة مجال الدراسة تدخلات عدة على المدى السنوي في حالات الحوادث المرورية و كذا الحرائق على المستوى المحلي و هذا وجوباً منها في غياب أو بعد المؤسسات العمومية المؤهلة لذلك و هذا ما يركي سمعة المؤسسة في المجال الوقائي و كذا الحفاظ على السلامة المهنية لعاملها و كذا أفراد المجتمع المحلي كل هذا ما يعزز لدى العامل الشعور بمدى اهتمام المؤسسة بصحة و سلامة أفرادها ما يزيد في التزامهم معها .

ومن جهة أخرى نجد هناك جوانب من الاتفاق مع نتائج هذه الفرضية في دراسة فرح يسو فرح عبد الخير بعنوان "أثر السلامة و الصحة المهنية على الالتزام التنظيمي في مصانع شركات السكر بالسودان " القارة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلامة و الصحة المهنية على الالتزام التنظيمي بأشكاله الثلاث (الاستمراري العاطفي و المعياري) و هذا ما أشرنا إليه آنفاً بالارتباط الشعوري الذي عُزز من قبل الممارسات المنظمة ممثلة في الثقافة الجماعية المنادية بالحرص على الجانب الوقائي و المحافظة على صحة و سلامة الأفراد.

كما نجد أن دراسة محمد جوت فارس بعنوان " أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و تكلفة الاستثمار البشري، إذ تشير في أحد مخرجاتها إلى شيء من التوافق مع ما جاء في نتائج فرضيتنا هاته و محور ذلك أن هناك علاقة طردية بين تكلفة معدل دوران الأفراد و تكلفة الاستثمار في التدريب و الذي يعتبر بالنسبة للعامل من المتغيرات النوعية الاعتبارية اللامادية و التي تزيد من التزامه مع المؤسسة و منه الاحتفاظ بذلك باستثماراتها البشرية فيها.

و مما جاء في الجانب النظري و المتفق مع ما جاء من نتائج محصلة اختبار الفرضية و المعبر عنه من طرف سانسوليو كون عملية التنشئة صيرورة لا تنتهي و حسب مقارنته ذات البعد الثقافي فإن ثقافة السلامة المهنية هي محصلة عوامل ثلاث، ثقافة العامل السابقة قبل دخوله المنظمة و كذا الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة ضمن الفئات الاجتماعية و علاقات السلطة و التبعية التي تحكم الفاعل داخل المؤسسة، و يترتب عن كل ذلك من استراتيجيات تجعل من الفاعل الاستراتيجي قادر على توجيه حياة المؤسسة.

و بالرغم من التعدد الثقافي داخل المؤسسة إلا أن الهوية الثقافية للمنظمة و التي تنصهر فيها كل الهويات الفرعية تمثل عبر مراحل الزمن السمة التي تميز التنظيم عن غيره و إجماع أعضاء المؤسسة عليها يعزز من الاستقرار و الانسجام الاجتماعي بالمؤسسة و كذا الالتزام بها من قبل العاملين كما هو الحال بالمؤسسة مجال الدراسة إذ أصبحت القيم و السلوكيات الوقائية الموحدة لدى أعضاء التنظيم تعزز الترابط الاجتماعي و الالتزام لدى العاملين بالمؤسسة ، و المعاش و الملموس بالأخص في هذا المجال التجربة الصعبة و المريعة التي عاشها العالم أجمع و المؤسسة بالموازاة مع جائحة كورونا كوفيد 19 و الإجراءات الصحية و الوقائية المشددة للحفاظ على الأرواح و كذا سيرورة العمل بالمؤسسة و التي تعد من الأركان الأساسية للاقتصاد الوطني ، إذ التعبئة و التحسيس للعاملين بالمؤسسة كان لها بالغ الأثر في الحفاظ على الأرواح و الأهداف المنظمة و هذا ما زاد من التزام العاملين منظمياً.

#### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة.

جدول 19: يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية.

المتغيرات	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
ثقافة المؤسسة	217	2.31	0.53	0.142	0.05
استثمار الموارد البشرية		2.42	0.40		

المصدر: من إعداد الباحث تبعاً للنتائج المستقاة من برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير ثقافة المؤسسة و متغير استثمار الموارد البشرية لدى العاملين بمؤسسة الدراسة يساوي 0.142 و هي دالة احصائياً عند قيمة الدلالة 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة.

و لقد بينت المعالجة الإحصائية للبيانات على وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية، فمن خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير ثقافة المؤسسة بقيمة 2.31 و الذي نتعامل مع مؤشراتته لنفسها وفق المقياس المستخدم الآتي:

جدول 20 : مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير ثقافة المؤسسة و تصور المبحوثين.

مستوى التصور	إتجاه التصور	مجالات المتوسط المرجح
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	1,79_____1
منخفض	غير موافق	2,59_____1,80
متوسط	محايد	3,39_____2,60
مرتفع	موافق	4,19_____3,40
مرتفع بشدة	موافق بشدة	5_____4,20

المصدر: من إعداد الباحث

بناءً على المقياس المستخدم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير ثقافة المؤسسة في أبعاده (ثقافة الوعي الجمعي، الثقافة الجماعية و ثقافة السلامة المهنية) ضمن الاستبيان متواجدة ضمن المجال (1.80\_\_2.59) المقابل لإتجاه التصور(غير موافق) وهي عند المستوى (منخفض)حسب تصورات المبحوثين.

في المقابل نجد المتوسط الحسابي لمتغير استثمار الموارد البشرية بقيمة 2.42و الذي تعاملنا معه وفق المقياس الآتي :

جدول 21 :مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير استثمار الموارد البشرية و تصور المبحوثين.

مستوى التصور	إتجاه التصور	مجالات المتوسط المرجح
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	1,79_____1
منخفض	غير موافق	2,59_____1,80
متوسط	محايد	3,39_____2,60
مرتفع	موافق	4,19_____3,40
مرتفع بشدة	موافق بشدة	5_____4,20

المصدر: من اعداد الباحث.

بناءً على المقياس المستخدم أعلاه فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير استثمار الموارد البشرية في أبعاده ( المعرفة الضمنية، الإبداع التنظيمي و الالتزام التنظيمي ) ضمن الاستبيان ، متواجدة ضمن المجال (1,80\_\_2,59) المقابل لإتجاه التصور (غير موافق) ، وهي عند المستوى (منخفض) كذلك، و بالتالي نخلص إلى أن ثمرة الاستثمار في الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة حسب النتيجة المتوصل إليها في مستوى لايرقى إلى الطموحات المنظمة الموجودة إذ رتبت في مستويات ضعيفة جداً في مقابل علاقة طردية بثقافة منظمة حسب الدلالة الإحصائية لإجابات العاملين و التي كانت

في مستوى تصوري منخفض كذلك إذ تعزى حسب المنظور الإمبريقي و كذا السوسيوولوجي للواقع المؤسسي و الذي يشهد العديد من التحولات بمرور مراحل الزمن و كذا الأهداف الإستراتيجية غير المستقرة بالمؤسسة و هذا ارتباطاً بعدم الاستقرار في أعلى هرم السلطة و مع ذلك هناك ارتباط طردي و لو ضعيف بين ثقافة المؤسسة بما تحويه من مرجعيات مشتركة و المتبلورة عبر التاريخ داخل المؤسسة ، و كذا القيم و المعتقدات الجماعية في تأثير واضح المعالم على العائد من استثمار المنظمة في الرأس المال الأساسي ألا و هو البشري ، إذ من المعاش و الملاحظ بالمؤسسة مجال الدراسة- ( في محاولة من طرف الباحث بالتزام قدر بضوابط الموضوعية البحثية و عدم الانغماس في الذاتية كونه أحد أعضاء المؤسسة) - أن الاستثمارات الواضحة للعيان و المجسدة في العديد من الكفاءات و التي عمدنا اختياراً إجراء مقابلات مفتوحة معها و معرفة توجهاتها بطرح العديد من الأسئلة عليها في مجال موضوع البحث ، إذ استقينا العديد من الردود كانت في الغالب غير متزنة تتراوح بين الرفض و القبول للعديد من الممارسات و التوجهات الاعتبارية اللامادية منها و المثبطة لإرادتها في العطاء أكثر ، و هذا ما يتفق مع دراسة صونية براهمية بعنوان تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، إذ يعد الولاء التنظيمي من السلوكيات التنظيمية العالية الإيجابية و التي تسعى التنظيمات إلى تحقيقها بالاستثمار في مواردها البشرية و منه جاءت نتائج الدراسة جد موافقة لنتائج فرضيتنا هاته و المقررة أن ثقافة المؤسسة و المتمثلة في قيم ( الاتصال، المشاركة و التحفيز) لها تأثير و بدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

من جانب آخر هناك اتفاق و لو جزئي مع دراسة محمد جودت فارس الموسومة بـ أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و تكلفة الاستثمار البشري، و القاضية بأهمية سياتي التدريب و الأجور في خفض معدل دوران الأفراد و من ثمة خفض تكلفة الاستثمار البشري ، و بالرغم من النتيجة المتوصل إليها في دراسة محمد جودت و التي ركزت على الجانب الاقتصادي في العملية التنظيمية إلا أنها على اتفاق و لو بشكل جزئي مع نتائج فرضيتنا القاضية بطردية العلاقة بين ثقافة المؤسسة المعتمدة ثقافة الاستثمار في المورد البشري بسياسة التدريب و التكوين و تأثيرها على سلوك العاملين و منها تلك السلوكيات التنظيمية العالية الإيجابية و الموجودة في كل مؤسسة و المعبرة في دراستنا هاته كعائدات الاستثمار في المورد البشري، و بالرغم من الاتفاق في الطرح مع دراسة محمد جودت فارس هناك اختلاف في المنظور المقارباتي و المرتكز

على الجانب الاقتصادي للمؤسسة أكثر منه ثقافي اجتماعي و هذا ما يحيلنا إلى ما أوردناه في الجانب النظري من تحليل لماهية التناقض المطروح بين كون المورد البشري استثمار أو تكلفة ؟.

كما أن دراسة ثيودورس بعنوان "تأثير ثقافة المنظمة على أداء المؤسسة " جاءت جد موافقة لما توصلنا إليه من نتائج في الفرضية الرئيسية - محل التحليل و المناقشة - في مجمل و نتائجها جاءت بفكرة كون القيم الأساسية المكونة لثقافة المؤسسة ضامنة لتحسين الأداء، ضف إلى ذلك اعتبار المورد البشري هو المورد الأكثر قيمة في الشركة و عليه فهو يعد المفتاح الأساسي و الاستراتيجي في تأسيس ثقافة منظمة لتحسين الأداء كذلك.

مما قد تقدم من نتائج نجده قد أطر كما هو وارد في الجانب النظري إذ المؤسسات أصبحت تصبوا إلى تحقيق الاستفادة من مدخلين أولها زيادة الفاعلية التنظيمية و ثانيها إشباع حاجات الأفراد و هو ما عبر عنه في مدخل الموارد البشرية و الذي يعتبر الأفراد العاملين موارد لا مجرد أناس إذا أحسن إدارتها و تنميتها يمكن لهذا الاستثمار أن يحقق مكاسب طويلة الأمد و بتمين المورد البشري و اعتباره رأس مال و الذي تبلور فكرته في أبحاث كل من شولتز و كذا آدم سميث في القرن الثامن عشر ، و في منحى سوسولوجي أكثر منه اقتصادي نورد ما تطرق إليه بيار بورديو في تحديده للرساميل الثلاث من رأس مال اقتصادي و آخر اجتماعي و ثالث ثقافي و هذا الأخير الذي يضم معارف و مهارات الفرد العامل، و عليه يجوز لنا أن نقدم الطرح أو المدخل السوسولوجي الرابط بين المقاربة الثقافية للمؤسسة بإعتبارها مكان للتلقين و التنشئة الاجتماعية كما جاء به رونو سانسوليو مشكلةً بذلك بناء فكري معبر عن منطق جماعي للفاعلين و تأثير ذلك على ما تزخر به المنظمة من استثمارات بشرية و رأس مال ( منظمي ) من توجهات و تفاعلات عمالية عالية الإيجابية بالمؤسسة الاقتصادية.

و من مستخلصات الباحث السوسولوجي عملية التأثير و التأثير الملاحظة ميدانياً بالمؤسسة مجال الدراسة بين القيم و المعايير الممثلة لثقافة المؤسسة و تفاعلات و توجهات عاملها أي استثماراتها البشرية يعد ضمان لإنتاج و إعادة إنتاج البناء الثقافي و الهوياتي للمؤسسة و هذا ما يبرز التكامل بين البنية و الفعل، التكامل بين القواعد و الموارد كما سماه غيدنز في نظرية التشكل البنائي و الشكل الموالي يوضح ذلك.



شكل رقم 12 :يوضح دورة التشكل الإنبائي "البنية في تشكّل الفعل و الفعل في تشكّل البنية"



## ثانيا: عرض نتائج للدراسة:

بعدها تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية بواسطة برنامج **Spss** والاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وكذا معامل الارتباط بيرسون بغرض الكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة ، من خلال عرضنا لتحليل الفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسة المتعلقة بثقافة المؤسسة بأبعادها الثلاث ( ثقافة الوعي الجمعي ، الثقافة الجماعية و ثقافة الصحة و السلامة المهنية ) و علاقتها باستثمار الموارد البشرية بأبعاده الثلاث ( المعرفة الضمنية الإبداع التنظيمي والالتزام التنظيمي) سنتطرق إلى النتائج المتوصل إليها كالاتي :

### 1-نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: " توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية لدى العاملين بالمؤسسة، حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة **0,190** بقيمة الدلالة **0.01** على أنها دالة إحصائيا عند هذا المستوى فهي علاقة ارتباطية منخفضة بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية، و بالتالي نخلص إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية لدى العاملين بالمؤسسة.

### 2-نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: " توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة" حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة **0,016** و هو ضعيف و بقيمة الدلالة **0.81** و التي تعد غير دالة إحصائيا عند هذا المستوى و هذا يفسر علاقة ارتباطية و لو منخفضة بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي بالمؤسسة، و بالتالي نخلص إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

### 3-نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: " توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة السلامة المهنية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، حيث بينت قيمة الارتباط بيرسون **0.192** عند قيمة الدلالة **0.01** على أنها دالة إحصائيا عند هذا المستوى، فهي علاقة ارتباطية

ضعيفة في هذا المستوى و بالتالي نستنتج أن القيم و الإجراءات المكونة لثقافة الصحة و السلامة المهنية بالمؤسسة لها علاقة طردية و تأثير مع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.

#### 4-نتيجة الفرضية الرئيسة:

تم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها : "توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون **0.192** بقيمة دلالة تساوي **0.01** على أنها دالة إحصائية عند هذا المستوى المنخفض ، فهي علاقة ارتباطية ضعيفة في هذا المستوى ، و بالتالي نستنتج أن ثقافة المؤسسة بما تحويه من (ثقافة الوعي الجماعي، الثقافة الجماعية و ثقافة الصحة و السلامة المهنية ) في المؤسسة لها علاقة ارتباطية طردية مع استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة و المحسد في(المعرفة الضمنية، الإبداع التنظيمي و الالتزام التنظيمي).

و يمكن في الأخير أن نستخلص ما يلي :

- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة الوعي الجماعي و المعرفة الضمنية لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية بين الثقافة الجماعية و الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة المؤسسة و استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة.

### ثالثاً: توصيات الدراسة:

- الاهتمام بالجانب القيمي و الرمزي بالمؤسسة لما له من دور هام في بناء توجهات العاملين بالمؤسسة و توجيه تفاعلاتهم.
- البحث و التقصي على معوقات إرساء ثقافة منظمة بالمؤسسة.
- الكشف عن مهام أخرى غير التي دارسناها و معرفة علاقتها مع العائد من الاستثمار في المورد البشري.
- البحث عن واقع المورد البشري المؤهل بالمؤسسات و الحامل للمعارف و ذو قدرات إبداعية و الملتزم مع المؤسسة و ما يعترضه من رواسب ثقافية بالمؤسسة.
- العمل على الاهتمام بالمورد البشري المؤهل و الكفؤة من خلال بحث و تعزيز الجوانب الاعتبارية و الرمزية (العوامل الدافعة) من تقدير للمجهودات و الحث على العطاء أكثر في تناغم و توافق مع ثقافة و قيم و معايير المؤسسة.
- العمل أكثر من طرف إدارة المؤسسة لتنمية أبعاد أخرى للمورد البشري المستثمر فيه نجد منها الالتزام العاطفي و كذا المعياري و كذا قيم المشاركة و التواصل.

## خاتمة:

إن المؤسسات المعاصرة و بمختلف أنواعها و أحجامها هي نظام مفتوح و متفاعل مع محيطها الخارجي و عليه فهي في تغيير مستمر لكي تحقق شروط الاستمرارية و التطور و البقاء، كما أن إدارة رأس المال البشري و الاستثمار فيه جزء لا يتجزأ من الواجبات التنظيمية للمؤسسة و هذا بهدف ضمان الحفاظ على تلك الموارد داخل المؤسسة و استمرارها في مناخ تنظيمي جاذب و محفز و جد مراعي للعوامل الدافعية اللامادية من إنجاز و اعتراف و تقدير، كل هذا تحسباً لرهانات المحيط المؤسسي الحاد التنافسية.

و من خلال دراستنا هاته حاولنا الكشف عن العلاقة الموجودة بين ثقافة المؤسسة كمكون أساسي بالمؤسسة بمختلف أبعادها التنظيمية و استثمار المورد البشري كما حاولنا البحث في هذه المطارحة الاعتماد على الإطار النظري و الدراسات السابقة التي بفضلها قمنا بتحديد بعض مهام و وظائف ثقافة المؤسسة و علاقتها بالعائد من استثمار الموارد البشرية. و بالاعتماد على هذا الإطار النظري قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية غرد النص لتتعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة المؤسسة بأبعادها المختلفة من ( ثقافة وعي جماعي، ثقافة جماعية، ثقافة الصحة والسلامة المهنية ) و استثمار الموارد البشرية بأبعاده المختلفة ( معرفة ضمنية، إبداع تنظيمي ، التزام تنظيمي ).

و وجدنا من خلال الدراسة و التحليل أن ثقافة المؤسسة مجال الدراسة بما تحويه من قيمو عادات و ممارسات تفضيلية لها علاقة طردية لكن بمستوى منخفض على تلك الاستثمارات البشرية و هذا راجع للمكون الديمغرافي للمجال البشري بالمؤسسة و الذي يتسم أغلبه بحدائة التحاقه بالمؤسسة و كذا درجة الوعي لدى العاملين بأهمية تحقيق أهدافهم المرتبطة بأهداف المؤسسة.

و عليه تبقى الثقافة بمثابة الرأس و القلب الذين يحركان كل شيء في الجسد المنظمي و يبعثان فيه الحيوية و النشاط و الفاعلية، كما يمكن للثقافة أن تكون كسلاح ذو حدين إذ يمكن لها أن تساهم في جعل المنظمة أكثر استجابة لتبني و التكيف مع تغيرات المحيط الخارجي سمة العصر الحالي، و يمكن لها أن تكون كعائق للتغيرات التي تنتهجها المنظمة.

في الأخير نتمنى أننا قد وفقنا إلى حد بعيد في إنجاز هذا العمل، و حققنا الأهداف التي سطرنا من أجل ذلك، كما نتمنى أن النتائج المتوصل إليها تكون منطلق لدارسات جديدة أو مكملة لما جاء فيها.

و في الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحثية مستقبلية في علم الاجتماع.

## قائمة المصادر و المراجع

. المراجع باللغة العربية:

. المصادر.

القرآن الكريم.

1. سورة النساء (الآية 91).

2. سورة الأنفال (الآية 56).

3. سورة آل عمران (الآية 111).

القواميس والمعاجم.

4. ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، طبعة دار صادر، بيروت، لبنان، سنة 2009.

5. أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، ج1،

1971.

6. الفيروزي آبادي، القاموس المحيط، ج3، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2007.

7. جيل فيربول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة و تحقيق أنسام محمد الأسعد، ط1، سنة 2011.

8. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب القاهرة، ط2008، 1.

. الكتب.

9. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر المعاصر بيروت، لبنان، 2019.

10. أنتوني غيدنز بمساعدة كارين بيردسال، علم الاجتماع {مع مدخلات عربية}، ترجمة و تقديم فايز الصباغ،

المنظمة العربية للترجمة، بيروت، سنة 2005.

11. جمال غريد، العامل الشائع - عناصر الاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، مجلة إنسانيات

1997، 1.

12. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
13. د. فوزي محرق، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة الوادي، 2015.
14. عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل و المؤسسة، ط1، مصر، 2011.
15. د. أدهم إبراهيم جلال الدين، علم الاستثمار الإسلامي، مركز الكتاب للنشر.
16. حسين عمر، الاستثمار والعولمة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الجزائر، 2000.
17. شباكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط الوطني المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
18. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، 2002.
19. حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2013 .
20. عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف بالمكافآت في إدارة الموارد البشرية و تنميتها للمؤسسة مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة باتنة، العدد7، 2009.
21. فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة الماجستير جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2013/2014.
22. محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلسوسيولوجية المؤسسة، ط1، الجزائر أوت 2010.
23. جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع ، ترجمة : محمد الجوهري و آخرون ، ط 1، 2000.

24. ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ، ترجمة صلاح هلال،مراجعة محمد الجوهري،المركز القومي

لنشر، القاهرة،2011.

25. أميمة صقر المغني،واقع إجراءات الأمن و السلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع

الصناعات التحويلية في قطاع غزة ،قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية

.2002.

26. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية ،2002.

27. سراج عبد الوهاب، ستي عبد الحميد، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل

الاقتصاديات الحديثة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخامس تحت عنوان " أساليب و أساسيات

الاستثمار في رأس المال الفكري" ، جامعة الشلف،2011.

28. مادلين غراويتز، منهج العلوم الاجتماعية، الجزء الثاني، منطق البحث في العلوم الاجتماعية،

ترجمة سام عمار ، دمشق ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و النشر ،سنة 1993.

29. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة، الجزائر،1998.

30. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،1999.

31. عبد الرزاق بي حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،ط1، الجزائر،2002.

32. زينب شنوف، تشكل الهوية الجماعية عند المقاومين الشباب، أطروحة دكتوراه جامعة بسكرة، سنة

2017.

33. ماكس فيير، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال، ط1، 2011.

34. محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي، ط

1، بدون سنة.

35. د. إسماعيل فيرة و د. بلقاسم سلاطية، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور و المفهوم، نشر مشترك الدار

الجزائرية و دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.

36. عادل بوجميل، مسؤولية العون الاقتصادي عن الممارسات المقيدة للمنافسة في القانون الجزائري، مذكرة

ماجستير في القانون، 2012.

37. إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة الأنجلو المصرية، ط1، 1994.

38. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، 2007.

39. محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، سنة 2014.

40. منى جاسم الزايد، الإستثمار في رأس المال البشري، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الثاني لمعهد

الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.



41. زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
42. د. عمر بن قينة ، المشكلة الثقافية في الجزائر ( التفاعلات و النتائج ) ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1، سنة 2000.
43. تيري إيجلتون، ترجمة شوقي جلال، فكرة الثقافة ، المجلس الأعلى للثقافة، ط1، سنة 2005.
44. جمال الدين بوقلي حسن، قضايا فلسفية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزء الأول، 1986.
45. موسى، المدهون، الجزاوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً و إدارياً للعاملين و الجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
46. شاين إدجار، الثقافة التنظيمية و القيادة ، ترجمة ،محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة و هيبي ، مركز البحوث معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 2011.
47. خضير كاظم حمود ، منظمة المعرفة ، دار صفاء للنشر، ط1، عمان ، الأردن ، 2010.
48. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتاب، ط1، القاهرة، 2007.
49. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري" الأهلية للنشر و التوزيع، بيروت ، 2005.
50. حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلاً، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ط1، 2009.

51. حسين وليد حسين، توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية،

مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 2016.

52. د.رندة اليافي الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، العدد 3، المجلد 30، مارس

2002.

53. روشكا ألكسندر، الإبداع العام و الخاص، ترجمة غسان عبد الحفي، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع

، ط1، سنة 2016.

54. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع،

عمان، ط 1، 2010.

55. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

56. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، إسكندرية-مصر، الدار الجامعة، 2005.

57. فاروق عبده فليه و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، عمان -الأردن، دار

المسيرة للنشر و التوزيع والطبعة، 2005.

58. عادل بن صلاح عمر عبد الجبار و آخرون، علم النفس التنظيمي و الإداري، ط 1، الرياض-السعودية،

فهرسة مكتبة فهد الوطنية، 2008.

59. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد بسكرة، 2015.
60. خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الرياض ( المملكة العربية السعودية) ، 2006.
61. موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات علمية ،ترجمة بوزيد الصحرابي و آخرون الجزائر ، دار القصة للنشر، 2004.
62. جمال معتوق ،منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي ، الجزائر، دار الكتاب الحديث ، 2013 .
63. أسماء عبد المطلب بني يونس، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي ،ط1،الأردن، دار النفائس للنشر و التوزيع ، 2017 .
64. أحمد عارف العساف و آخرون، منهجية في العلوم الاجتماعية و الإدارية- المفاهيم و الأدوات ،ط1،عمان -الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع،2011.
65. مكّي مصطفى، البحث العلمي -آدابه و قواعد و مناهجه، الجزائر، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، 2003.

## . الرسائل الجامعية .

66. صونية إبراهيم، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه قسم العلوم

الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2016/2017.

67. سعد عبيد الدوسري، مدى فاعلية تعليمات الأمن و السلامة المهنية بوزارة التربية و التعليم

رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، 2003.

68. صونية براهيمية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه جامعة سطيف 2، الموسم 2016/2017.

69. فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران

سنة، 2013/2014.

70. ميلودي عادل، المؤسسة و العمال الصناعيين، مذكرة ماجستير علم اجتماع التنظيم،

الموسم 2015/2016.

## المراجع باللغات الأجنبية.

71. **Dictionnaire Des Notions**, Encyclopédie universel Français 2015.

72. Olivier –Meier, **Dico du Manager**, Edition DUNOD, Paris;2009.

73. SHEIN H.EDGAR, **The Corporate Culture**, Survival guide, New and rev ed , Jossey-Bass, A Wiley imprint,2009.

74. Paul Ricœur, **La mémoire, l'histoire, l'oubli**, Le seuil, Paris, 2000.

75. Dominic Cooper, **Management Safety Culture**, Paper for safety in professional and scientific journals, June 2002.
76. Sylvain Bersinger, **L'entreprise pour mieux la connaître**, prise l'harmattan, Paris, 2017.
77. Mouss .M, **La Sociologie, Objet et Méthode**, article écrit en collaboration avec Paul fauconnet, Paris, 1901.
78. Bronislaw. M, **A Scientific Theory of cultures and other essays**, New York, 1960.
79. Michel Innocent Peya, **Théories et métaphores des organisations modernes acquis, faiblesses et perspectives**, l'harmattan, Paris, 2018.
80. François Dalle, **Dynamique de l'auto- réforme de l'entreprise**, Masson, USA, 1976.
81. Renaud Sainsaulieu, **Sociologie de l'entreprise**, Ed, Presse Science Po et Dalloz, 1995.
82. Christaian Thuderoz, **Sociologie des entreprises**, la découverte, 3<sup>ème</sup> éd ,2010.
83. ALTER Norbert, **Sociologie de l'entreprise et de l'innovation**, Paris, PUF, 1996.
84. BERTRAND Yves, **Culture Organisationnel**, Press de l'université du Québec ,1991
85. Mohammed Ben Tahar, **Management Composants et Processus**, Publibook, France, 2003.
86. Yves Bertrand, **Culture Organisationnelle**, Presses de l'université du Québec, 1991.
87. Roger Aim , **L'essentiel de la théorie des organisations**, Galino, Paris, 2012.
88. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman; JR, **In Search of Excellence** ,Harber Business Book, USA, 1982.
89. Sophie Lundrieux Kartochien , **Théorie des organisations**, Guolino éditeur, Paris, 2010.
90. Jean-Michel plan, **Théorie des organisations**, 3e éd , Dunod, Paris, 2003-2008.
91. CLAUDE Dubar ; **La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles**, Paris, 4<sup>ème</sup> Ed, collin, 2000.
92. PHILIPPE Bernoux, **La sociologie des entreprises**, 3ed, seuil, 2009.
93. ALAIN Leménorel, **Enterpris' Culture et Societé**, Revue de synthèse, 4ème S, N°4, Octobre et Décembre, 1997.
94. OLIVIER Meier, **Management Interculturel, Stratégie\_ Organisation Performance**, 6°Ed, Dunod, Paris, 2016.
95. Yvan Potin, Annie Claude Coze, **La culture d'entreprise**, GREG Veille info\_communication, Paris, 2006.

96. M. THEVENET, JL VACHETTE, **Culture et comportements**, Vuibert, Paris, 1992.

97. David Rooney and al, **Handbook on the knowledge Economy**, Edward Elgar, Publishing Limited, UK and USA, 2005.

98. Robert Reix, **Systemes d'information et management des organisations**, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004.

. مواقع أنترنت .

99. [www.unesco.org](http://www.unesco.org) Unesco universel déclaration on cultural diversity, Page consultée le 15/03/2021 à 21H 34 .

100. <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Institution.Sociale> .Page consultée le 04/02/2022 à 11H 12 .

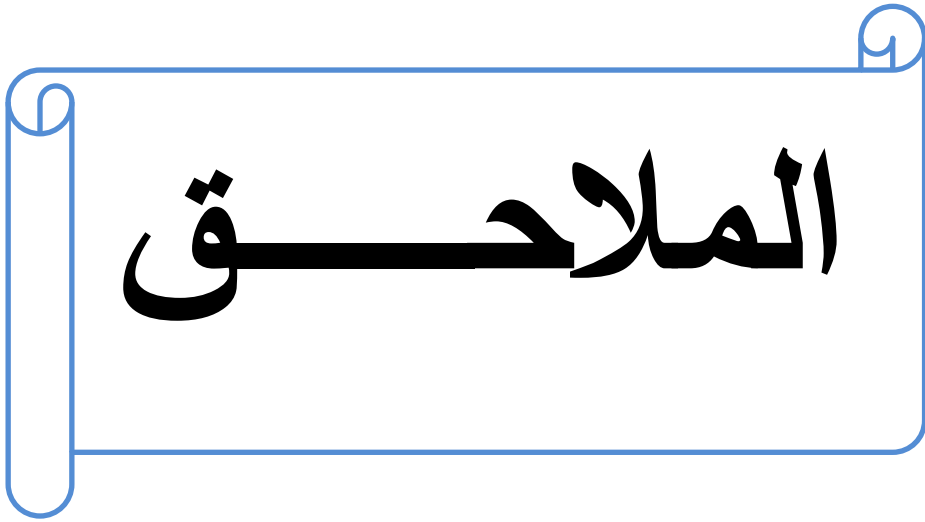
101. <https://ordrechrha.org/ressources/TBD/2001/10/les-ressources-humaines-un-investissement-ou-un-cout>.Page consultée le 22/09/2021 à 08H 30.

102. [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D8%A3%D8%B3\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84\\_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D9%8A](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D8%A3%D8%B3_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D9%8A).Page consultée le 15/01/2022 à 21H 00 .

103. [https://ar.wikipedia.org/wiki/ذاكرة\\_جمعية](https://ar.wikipedia.org/wiki/ذاكرة_جمعية)/Page consultée le 10/12/2022 à 12H50.

104. <https://sonatrach.com/comite-dethique>. موقع زيارة

الشركة بتاريخ 2023/01/14



## الملحق رقم 1: استمارة استبيان الدراسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا  
استمارة استبيان

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ تَعَالَى وَبَرَكَاتُهُ

تَحِيَّةٌ طَيِّبَةٌ، أَمَّا بَعْدُ

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على أُنس ثقافة المؤسسة على استثمار الموارد البشرية بمؤسستكم. و من أجل الحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بهذا البحث، نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، مع ضمان السرية التامة للمعلومات التي تُدوّن بها واستعمالها لأغراض البحث العلمي لا غير.

مع خالص شكري وتقديري سلفاً لحسن تعاونكم، تفضّلوا بقبول فائق معاني الاحترام و التقدير.

من إعداد الباحث : خبار عبد العالي



أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة  من 30 إلى 45 سنة  46 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي : تقني أو أقل  تقني سامي  ليسانس
- ماجستير / ماستر  مؤهل آخر (أذكره) .....
- 4- مدة العمل بالمؤسسة : أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة فما أكثر
- 5- الوظيفة : عون تنفيذ  عون تحكم  إطار
- أخرى (حدد) .....

ثانياً: الفقرات

المحور الأول: ثقافة المؤسسة					
الأبعاد	المؤشرات و العبارات				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثقافة الوعي الجماعي	01				لي دراية كافية بتاريخ نشأة المؤسسة و مراحل تطورها
	02				لي دراية بالبرامج المسطرة من طرف المؤسسة و الأهداف المستقبلية لها
	03				لي دراية بالمركز الذي تحتله المؤسسة إقليمياً و عالمياً
	04				أهتم بمعرفة الأحداث الأساسية أو العصبية التي مرت بها المؤسسة و آخذ منها العبرة
	05				استفدت بدرجة كبيرة من نصائح و توجيهات العاملين القدامى بالمؤسسة.
	06				تحتفل دائماً بالتواريخ المخلدة للمؤسسة.
	07				نحتم بتكريم العاملين ذوي الخبرة و المتقاعدين بالشركة.
	08				بعد كل إنجاز مهم في المؤسسة تحتفل جماعياً.
الثقافة الجماعية	09				اللغة المستعملة في المؤسسة لا تشكل لي عائق في العمل.
	10				أفتخر باللباس الرسمي المقدم لي من طرف الشركة.
	11				شعار المؤسسة يعي لي الكثير و أفتخر به.
	12				راض بتناول الوجبات في المكان المخصص لي من طرف الشركة.
	13				انضباطي في العمل يلقي التقدير من طرف الزملاء و المسؤولين.
	14				نُسوي الخلافات بين الزملاء في العمل فيما بيننا (بطريقة ودية )

					15	ألقى كامل التشجيع من طرف المؤسسة على المبادرة و الإبداع في العمل.	ثقافة السلامة المهنية
					16	يؤخذ بإقتراحاتي في ما يخص العمل.	
					17	أحرص على إرتداء معدات السلامة المهنية في عملي	
					18	أتلقى باستمرار دورات تحسيسية بمخاطر العمل و الحوادث المهنية	
					19	سلامتي من المخاطر و الأمراض المهنية من أولويات المؤسسة	
					20	أبلغ رؤسائي بالعمل بكل المخاطر و إختلالات السلامة التي ألاحظها .	
					21	السلامة المهنية بالمؤسسة هي مسؤولية الجميع	
					22	لدي معرفة جيدة بإجراءات الوقاية من المخاطر المرتبطة بعملتي	
					23	لي معرفة بالمخطط الإستعجالي في حالة وقوع أخطار أو حوادث كبرى	
					24	رؤسائي في العمل يريدون مني العمل بشكل أسرع حتى على حساب إجراءات السلامة	
<b>المحور الثاني: استثمار الموارد البشرية</b>							
							الأبعاد
							المعرفة
					25	معارفي الحالية تفي بأغراض تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة	
					26	الوظائف بالمؤسسة مصممة على أساس المعارف المتزايدة للعاملين تجاه وظائفهم	
					27	لدى العاملين بالمؤسسة مهارات في التواصل مع الآخرين	
					28	أحرص على إكتساب المهارات و القدرات في مجال عملي	
					29	أتمتع بمهارات فنية عالية كالتحكم في اللغات و إستخدام الحاسوب و التكنولوجيا العالية	
					30	أنجز المهام الموكلة لي بأفضل ما يكون و بشكل مستمر	
					31	المؤسسة تمتلك العدد الكافي من العاملين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة عالية	
					32	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للعاملين أصحاب الخبرة العالية	
					33	أبحث باستمرار على ما هو جديد في مجال عملي و أضع أكثر من حل للمشكلات التي تعترضني في العمل	
					34	أتواصل مع الزملاء داخل و حتى خارج المؤسسة لحل المشكلات في العمل	
					35	أسعى إلى إيجاد أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل	
					36	أتحمل المخاطرة في سبيل دعم و تنفيذ أفكار جديدة في العمل	
					37	أسعى إلى معرفة مجالات النقص و التصور بالمؤسسة و إقتراح البدائل الممكنة	
							الإبداع التنظيمي

					38	أجد تفاعل إيجابي تجاه أفكارى و مقترحاتى في العمل
					39	يتم تشجيع أعمالي الإبداعية من طرف المؤسسة
					40	ألقى الدعم و الضمان من طرف المؤسسة في مبادراتى الإبداعية بالمؤسسة.
					41	أقبل بأي وظيفة بالمؤسسة مقابل الاستمرار فيها.
					42	أترك العمل بالمؤسسة إذا عرض على عمل آخر بأجر أعلى.
					43	أفكر في الاستقالة من المؤسسة.
					44	أقوم بالعمل حتى خارج أوقات العمل الرسمية بهدف إكمال واجباتى الوظيفية .
					45	ألتزم بالقوانين و الإجراءات المسطرة لي في العمل.
					46	أحرص على الحضور و الخروج في الوقت المحدد للعمل.
					47	أعمل على المحافظة على سمعة المؤسسة.
					48	أفتخر عندما أذكر الآخرين بأنى أعمل في هذه المؤسسة.

الإلتزام التنظيمي

مقترحات: .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 2 : دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مر ح ورقلة

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا

دليل المقابلة الخاص برؤساء المصالح

السّلام عليكم ورحمةً و برکاتُهُ تعالی و بركاتُهُ

تحيةً طيبة، و بعد

نحيطكم علماً أن هذه المقابلة تدخل في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه L.M.D. تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، سيتم توجيه محتوى المقابلة من خلال مجموعة من الأسئلة و لكم الحق في عدم الإجابة عن أي سؤال موجه لكم و في حال أي ظرف طارئ يحول دون استكمال المقابلة نلتبس منكم موعداً نياً لإتمام الأسئلة المتبقية.

مع خالص شكري وتقديري سلفاً لحسن تعاونكم.

من إعداد الطالب الباحث :

خبار عبد العالي

جامعة ورقلة



أولاً: البيانات الشخصية:

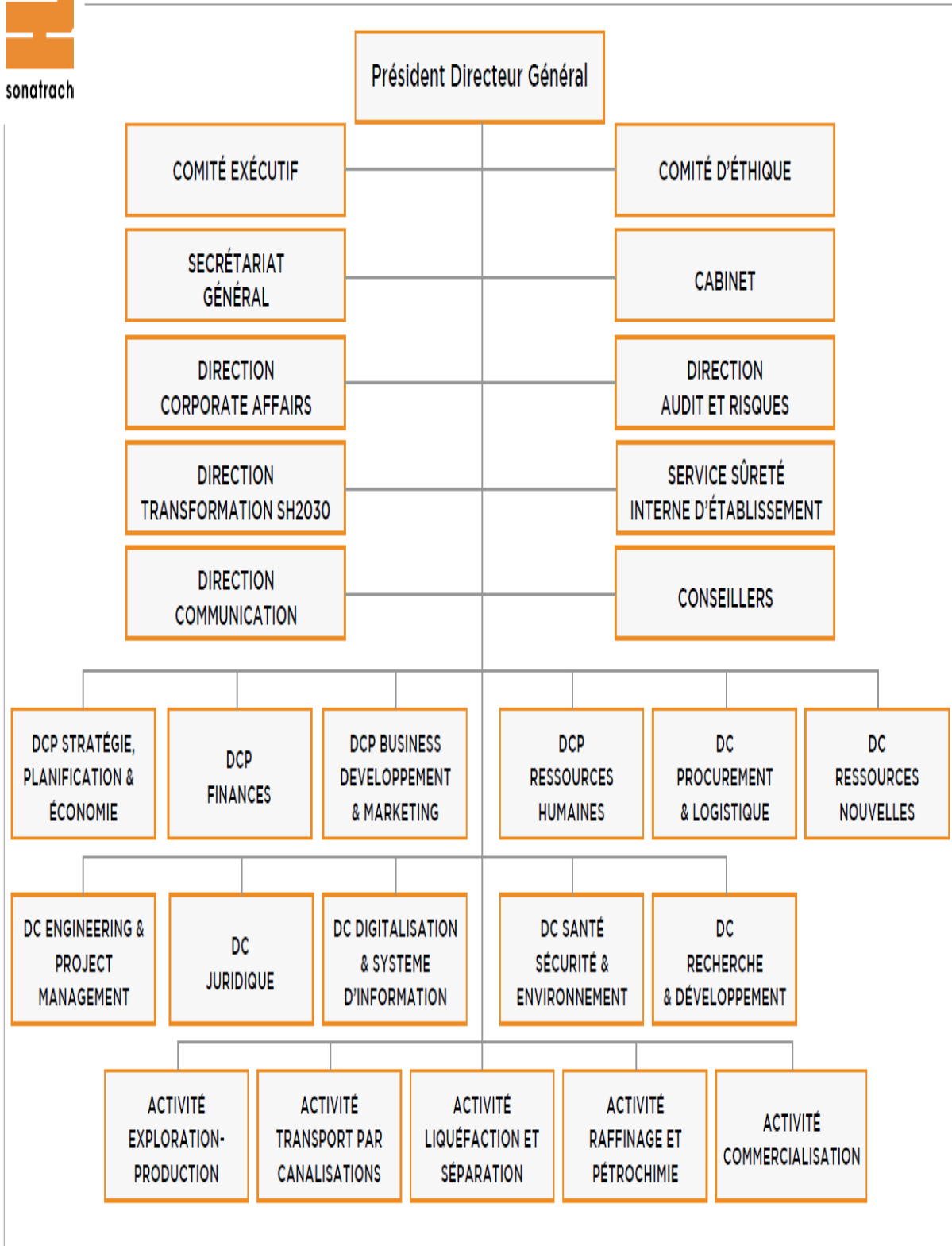
- 1- العمر .....
- 2- الحالة الاجتماعية .....
- 3- المستوى التعليمي .....
- 4- الخبرة المهنية .....
- 5- مكان الإقامة .....

ثانياً: الأسئلة حسب فرضيات الدراسة.

- 6- ما الذي يمثله لك العمل بشركة سو طراك؟ .....
  - 7- ما الذي تعرفه عن ريخ نشأة المؤسسة و مراحل تطورها؟ .....
  - 8- هل لديك دراية لبرامج المسطرة من طرف المؤسسة و الأهداف المستقبلية لها ؟ .....
  - 9- ما المركز الذي تحتله المؤسسة إقليمياً و عالمياً؟ .....
  - 10- في مشوارك المهني هل استفدت من نصائح و توجيهات العاملين القدامى لمؤسسة ؟  
إذا كانت الإجابة بـ لا ما المانع في ذلك ؟ .....
  - 11- ما الذي يعنيه لك شعار المؤسسة ؟ .....
  - 12- هل يؤخذ اقتراحاتك في ما يخص العمل من طرف الإدارة العليا ؟ .....
  - 13- هل سلامة مرؤوسيك من المخاطر و الأمراض المهنية من أولو تك و أولو ت المؤسسة ؟ .....
  - 14- في رأيك هل السلامة المهنية لمؤسسة هي مسؤولية جماعية؟ .....
- هل المعارف المتراكمة لديك عبر المسار المهني لمؤسسة تفي غراض تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة؟ .....
- إذا كانت الإجابة بـ لا فما هي العوارض في ذلك؟ .....

- 15- هل تمتلك المؤسسة العدد الكافي من العاملين الذين لهم الخبرات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة عالية  
.....؟  
.....
- 16- كرئيس مصلحة ما مدى اعتمادك على أصحاب الخبرة العالية من العاملين في أداء المهام؟  
.....  
إذا كانت الإجابة بـ لا فما هي مبررات ذلك  
.....؟
- 17- هل البحث مستمر على ما هو جديد في مجال العمل يلقي الإستحسان لمؤسسة؟  
.....
- 18- هل تتحمل المخاطرة في سبيل دعم و تنفيذ الأفكار الجديدة لمؤوسيك في العمل  
..... ؟  
إذا كانت الإجابة بـ نعم فما الداعي لتلك المخاطرة ؟  
.....
- 19- هل تلقي أعمالك الإبداعية التشجيع و الإهتمام من طرف المؤسسة  
.....؟
- 20- إذا عرض عليك عمل بمؤسسة أخرى و جر أعلى هل ترك العمل لمؤسسة  
.....؟
- 21- بهدف إكمال الواجبات الوظيفية هل تستمر لعمل خارج أوقات العمل الرسمية  
.....؟
- 22- هل تتوافق أهدافك و أهداف المؤسسة  
.....؟
- 23- هل تهمك المحافظة على سمعة المؤسسة و تعمل على ذلك  
..... ؟

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH





الملحق رقم 4: مدونة أخلاقيات سوناطراك.



## مدونة اخلاقيات سوناطراك

09 جويلية 2021، الموافق 09 ذو الحجة 1442

## رسالة الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك

زملائي الأعزاء،

ولضمان الفعالية التامة لمدونة الأخلاقيات الجديدة والمساهمة في تعزيز وترقية القيم التي تغذيها والتي على أساسها تم إعدادها، فمن واجبنا أن ننتبه لكل الممارسات والسلوكيات التي تحيد عنها.

لذلك أشجع موظفينا، متعاملينا وجميع الأطراف ذات المصلحة على إبلاغ مسؤولي سوناطراك، دون تردد عن أي خرق أخلاقي لاحظوه، أو لجنة الأخلاقيات عبر آلية الإبلاغ التي تم إنشاؤها لهذا الغرض.

تظل الأخلاقيات قضية كل واحد منا. فعلى أساسها تبني علاقاتنا وهي التي تغذي تصميمنا على ترقية سوناطراك إلى مستوى طموحات وتطلعات جميع الأطراف المعنية.

توفيق حكار  
الرئيس المدير العام



لقد اعتمدت سوناطراك مدونة أخلاقيات جديدة، والتي كانت ثمرة تفكير جماعي حول القيم والمبادئ التي يجب أن توجه سلوكنا وتلهم قراراتنا، حتى نعزز رصيد ثقتنا لدى مختلف الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية. إن أخلاقياتنا تنعكس أولا وقبل كل شيء من خلال التزامنا بالقيام بمهامنا بكل نزاهة وشفافية وانصاف وتميز، وذلك حتى نتمكن شركتنا من إنجاز مهمتها في خدمة تنمية البلاد وازدهارها. فكل واحد منا مطالب بتجسيد هذه القيم والترويج لها لدى شركائنا وجميع الأطراف الفاعلة الأخرى، حيثما تواجدت سوناطراك.

إن مدونة الأخلاقيات الجديدة هي بالنسبة لنا جميعا وثيقة مرجعية، ويمثابة البوصلة التي يجب أن توجه أعمالنا وقراراتنا باستمرار.

غير أنه، لا يمكن لهذه المدونة أن تغطي جميع المواقف التي قد نواجهها يوميا كمسيرين أو متعاونين. لذلك، يتعين علينا، كلما دعت الضرورة إلى اتخاذ قرار ما، التأكد من مدى موافقته للقانون والأخلاقيات والإجراءات المعمول بها.



سوناطراك  
السيد توفيق حكار  
الرئيس المدير العام  
لمجمع سوناطراك

«إن مدونة الأخلاقيات الجديدة هي بالنسبة لنا جميعا وثيقة مرجعية، ويمثابة البوصلة التي يجب أن توجه أعمالنا وقراراتنا باستمرار.»

- أن يكون مثاليا في سلوكه؛
  - أن يساهم في خلق بيئة عمل ملائمة؛
  - تشجيع معاونيه على تحمل المسؤولية، بإرساء حوار دائم، وحثهم على الإبلاغ عن كل إخلال بالأخلاقيات.
- من جهة أخرى، تعتمد سوناطراك منظومة تسمح بتطبيق هذا المدونة وتقييمها دوريا بالاعتماد على أدوات مناسبة منه، على الخصوص:

### 3.3. لجنة الأخلاقيات

أنشأت سوناطراك لجنة دائمة للأخلاقيات تابعة مباشرة للرئيس المدير العام، تتشكل من أعضاء داخليين تابعين للشركة وأعضاء مستقلين.

تتكلف اللجنة بما يلي:

- نشر وتبسيط مدونة الأخلاقيات؛
  - السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية بالشركة واحترام أحكام مدونة الأخلاقيات؛
  - متابعة جميع المسائل المتعلقة بالأخلاقيات بالشركة؛
  - ضمان السير الحسن لآلية الإبلاغ المعتمدة؛
  - دراسة الإشكاليات الأخلاقية المبلغة من خلال آلية الإبلاغ؛
  - تقييم مدى تطبيق مدونة الأخلاقيات وتحيينها وذلك بإشراك مختلف الجهات الفاعلة؛
  - تقديم للرئيس المدير العام توصيات تتعلق بالأخلاقيات.
- تتمتع لجنة الأخلاقيات بالسلطة الكاملة اللازمة لممارسة صلاحياتها تجاه جميع هيئات سوناطراك. كما يمكنها الاستماع لكل مستخدم بالشركة أو الجهات الفاعلة الأخرى.

## 4. قيمنا ومبادئنا

تكرس مدونة الأخلاقيات هذه، القيم والمبادئ الأساسية لسوناطراك التي تمثل التزامات وتطلعات المتبادلة تجاه مساهمها ومستخدميها وشركائها والمتعاقدين معها.

يجب أن تستلهم جميع أعمال سوناطراك وكذا إجراءاتها المرجعية من هذه القيم والمبادئ.

### 4.1. الالتزام بالمصلحة الوطنية

إن سوناطراك من خلال دورها كقاطرة للتنمية الوطنية، وفضلا عن الدور المنوط بها بموجب مهامها القانونية، تلتزم بشكل واسع بتنمية البلاد، حتى تحقق أهدافها وتستجيب لتطلعات مساهمها الوحيد وتسعى جاهدة للامتياز في جميع المجالات.

### 4.2. الحكم الرشيد

تقوم سوناطراك بأنشطتها وتطور علاقاتها مع جميع الجهات الفاعلة بشفافية كاملة، وتنتشر معلومة موثوقة عن نتائجها المحققة وأدائها.

تطبق سوناطراك قواعد الحكم الرشيد، وتعتمد في هذا الإطار، على نظام مراقبة داخلية يتوافق مع القوانين والتنظيمات السارية المفعول، وذلك في الجزائر أو في البلدان الأخرى التي تمارس بها نشاطها.



تلتزم سوناطراك بمبادئ المنافسة النزيهة وتمتنع عن كل الممارسات المناهضة لقواعد المنافسة.

#### 4.3. النزاهة

تقيم سوناطراك علاقاتها مع مستخدميها وموניה وزبائنها وشركائها على مبادئ الأمانة والنزاهة. يمتنع مسيرو ومستخدمو سوناطراك عن أي تصرف غير قانوني أو سلوك غير أخلاقي، ويلتزمون بالقيام بمهامهم بتفان واحترافية، وبكل شفافية واحترام للقيم والمبادئ التي تعتمدها الشركة.

#### 4.4. الإنصاف وتكافؤ الفرص

تكرس سوناطراك مبدأ عدم التمييز تجاه مستخدميها وكذا المتقدمين للتوظيف.

#### 4.5. احترام الأشخاص والالتزامات

تحتزم سوناطراك مستخدميها وتعاملهم بكرامة وثقة وتبدي لهم العرفان، وتحافظ على صحتهم، وتضمن سلامتهم وتحميهم في مواقع عملهم وتشجعهم على الحفاظ على علاقات مخصصة ومحترمة وصادقة فيما بينهم.

تفي سوناطراك بالتزاماتها تجاه مستخدميها وزبائنها وموניה وشركائها وكذا تجاه السلطات، وتنتظر من عمالها ومن الجهات الفاعلة الأخرى التصرف على نفس المنوال وبمسؤولية كاملة.

#### 4.6. تـثـمـين المهارات والاستحقاق

تسهـر سوناطراك على ضمان بيئة عمل آمنة، مستقرة، محفزة تساعد على الارتقاء المهني وتطوير ثقافة الشركة المبنية على تـثـمـين الكفاءات والجهود المبذولة.

#### 4.7. الامتياز

تلتزم سوناطراك بتطوير نمط تسييرها لتشجيع المبادرة وتعزيز التشاركية، وتفويض المهام وروح المسؤولية، وجعل سيرورة اتخاذ القرار أكثر مرونة، مما يقود الشركة نحو الامتياز.

#### 5. سوناطراك والجهات الفاعلة

تقيم سوناطراك علاقاتها مع مختلف الجهات الفاعلة وتعمل على أساس أخلاقيات مشتركة، وفقا لما جاء في هذه المدونة.

#### 5.1. سوناطراك ومستخدميها

##### 5.1.1. التوظيف والمسار المهني

تلتزم سوناطراك بضمان المساواة والشفافية التامة في التوظيف. كما هو منصوص عليه في إجراءاتها الخاصة بالتوظيف والاتفاقية الجماعية.

تضمن سوناطراك لمستخدميها تكافؤ الفرص في تطوير وتعزيز مهاراتهم، وذلك على أساس التميز المهني والجدارة والاستحقاق. كما تـكـرـس الإجراءات المعمول بها الحق في التكوين المتواصل والارتقاء في المسار المهني.

يتعين أيضاً على الشركاء والزبائن والمؤمنين ومقدمي الخدمات احترام قواعد السرية وفقاً للاتفاقات التي تربطهم بسوناطراك.

### 5.7.3. حماية الملكية الفكرية

تحتزم سوناطراك حقوق المؤلف والملكية الفكرية والعلامات والأسرار التجارية وبراءات الاختراع والتراخيص والبرامج التي اكتسبت ملكيتها أو حق استغلالها. كما تسهر على حماية ممتلكاتها غير المادية. تمنع سوناطراك مستخدميها من استعمال برمجيات وبرامج معلوماتية أخرى غير مرخص باستعمالها أو تلك التي لم يتم الحصول على حقوق استغلالها.

### 5.7.4. دقة وموثوقية المعلومة

تسهر سوناطراك على إصدار ونشر معلومة صادقة ودقيقة ومتوافقة مع الالتزامات القانونية. فضلاً عن المتابعات القضائية، فإن أي تزوير أو تلاعب بالمعلومات يعتبر غشاً، يعاقب عليه بشدة القانون الداخلي لسوناطراك.

## 6. الصحة والسلامة والبيئة

تعد المحافظة على صحة وسلامة الأشخاص والممتلكات وحماية البيئة، على رأس الاهتمامات الأساسية لسوناطراك، كما هو منصوص عليه في بيانها العام لسياسة الصحة والسلامة والبيئة، والذي تصرح من خلاله عن قيمها وطموحاتها والتزاماتها التي تتوافق مع أفضل المعايير والأداء في هذا المجال.

يشمل هذا الالتزام جميع المستخدمين ويسعى لتحقيق التميز التشغيلي.

تفرض سوناطراك على مستخدميها ومتعاقديها وموئنيها، بغض النظر عن مستوى مسؤولياتهم، الالتزام الصارم بإجراءات الشركة وتعليماتها في مجال الصحة والسلامة والبيئة.

يتحمل المسيرين مسؤولية إضافية تتطلب منهم أن يكونوا مثالا يحتذى به في القيادة والسلوك من خلال منح الأولوية لصحة وسلامة الأشخاص والمحافظة على البيئة حين اتخاذ أي قرار.

تتطلع أيضاً سوناطراك من مستخدميها ومتعاقديها تبليغ المسؤول المعني بشكل مباشر عن كل حالة خرق أو خطر، من خلال آلية الإبلاغ الموضوعية تحت تصرفهم.

## 7. الاتصال والحوار

تدرك سوناطراك أهمية اعتماد اتصال وحوار دائم ومنتظم مع مستخدميها ومع الجهات الفاعلة.

تلتزم سوناطراك في مجال الاتصال العمومي، بالإعلام بصدق وانسجام ومسؤولية بخصوص أنشطتها ونتائجها.

تفيد سوناطراك الاتصال الخارجي على المستخدمين المصرح لهم بذلك فقط.

يمنع على مستخدمي سوناطراك استغلال سمعة الشركة أو نشر معلومات سرية، واي وثيقة أو تعليق أو صورة أو مقطع فيديو على وسائل الإعلام أو شبكات التواصل الاجتماعي يضر بسمعة الوطن، الشركة أو بمستخدميها.

الملحق رقم 5: البيان العام لسياسة الصحة و السلامة و حماية البيئة.



## البيان العام لسياسة الصحة و السلامة و و حماية البيئة

نظرا لمكانتها ودورها الفعال وكذا أهدافها الاستراتيجية في المجال الطاقوي، وباعتبارها قاطرة الاقتصاد الوطني، تعمل **سوناطراك** جاهدة من أجل بلوغ أفضل المعايير وتحقيق أحسن الأداءات والمحافظة على مستوى عالي في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة.

لذلك، تسعى **سوناطراك** الى تحقيق التميز في هذا المجال، لخلق قيمة مضافة، والاستجابة لمتطلبات جميع الأطراف على الصعيدين الداخلي والخارجي.

وبغرض دعم هذه الرؤية، تعتمد **سوناطراك** في هذا المجال على ثلاثة عناصر أساسية:

- المورد البشري
- الاتصال
- الشفافية





كما تؤكد التزامها بما يلي :

**إعطاء الأولوية** لصحة وسلامة العمال وحماية البيئة مع ضمان التحسين المستمر، واتباع طريقة وقائية في هذا المجال. كما تلتزم، وبشكل مستمر بتطوير منظومات كشف الأخطار وتقييمها وتوفير الإجراءات الضرورية والمناسبة للحد منها والتقليل من تأثيراتها.

**ضمان** أمن منشآتها والسهر على توفير منظومات التحكم والسيطرة على الاخطار، والتأكد من فعاليتها بشكل مستمر.

كما تلتزم من جهة أخرى، بتطوير برامجها الخاصة بأمن المنشآت والهيكل لتفادي الحوادث.

**تطوير** القيادة والتزام جميع مسيريهها بتحسين أدائها في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة.

**إشراك** جميع العمال من أجل تحكّم أمثل في الأخطار، بتطوير ثقافة الصحة والسلامة وحماية البيئة، وتطويرها بالتركيز على الإعلام والتكوين والخبرة.

**مراعاة** مختلف المتطلبات القانونية والتنظيمية في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة في جميع منشآتها وتطبيقها في جميع تخصصاتها.

**وضع** الإجراءات الضرورية، بفرض بلوغ مستوى ممتاز، لتحقيق المطابقة والمسؤولية والكفاءة، في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة، لمتعاملها وكذا المؤسسات الخارجية.





**تحسين** خطط الطوارئ وتوفير الوسائل والموارد اللازمة، للتمكن من الاستجابة السريعة والفعالة، بفرض تقليل عواقب ما ينجم عن كل حدث أو حادث كبير.

**التأكد** من عدم إطلاق أي مشروع، قبل تقييم تأثيراته على البيئة ومدى تقبله اجتماعيا، واتخاذ الإجراءات المناسبة على مدى نشاط هذا المشروع، وذلك من أجل تقليل التأثيرات السلبية على الصحة والسلامة والبيئة والوقاية منها، وحماية السكان المجاورين لموقع المشروع.

**اعتماد** أفضل طرق التصنيع وتطبيق الإجراءات الملائمة، لاستعمال واستغلال الموارد الطبيعية بشكل فعال ومتوازن والعمل على التقليل من التلوث والوقاية منه، وكذا تعويض التأثيرات السلبية الناجمة عن ذلك، بالتشاور والتعاون الوثيق مع السلطات والأطراف المعنية.

**تقليل** تأثير الكربون بتحسين نجاعتها الطاقوية والميدانية، وتقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، وادماج تقنيات منخفضة الكربون، في طرق وأساليب عملها ونشاطها.

**القيام** بمهامها بكل مسؤولية وأمان، بالتشاور مع مختلف متعاملاتها الخارجيين بخصوص مجمل المسائل ذات الاهتمام المشترك.

**توفير** الموارد الضرورية والمناسبة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة.

لتنفيذ سياستها، تسعى **سوناطراك** جاهدة لكسب ثقة متعاملاتها، ومن أجل أن تكون نموذجا في هذا المجال.



تعتمد **سوناطراك** جميع الإجراءات الضرورية لإبراز التزاماتها، المذكورة أعلاه، على الدوام وفي مختلف أعمالها ونشاطات فروعها ومتعاملاتها وشركاتها الخارجية وكذا مناويلها.

يبلغ هذا البيان للرأي العام وينشر ويعتق عبر جميع مواقع **سوناطراك**.

الجزائر، 16 مارس 2021

الرئيس المدير العام

توفيق حكار



الملحق رقم 6: شعار المؤسسة المزدوج بمناسبة الذكرى الستين لتأسيس سوناطراك.

# سوناطراك



# sonatrach



لتأسيس

# سوناطراك

2023-1963

الملحق رقم 7: ميدالية تكريم و إعتراف بالوفاء و الاستمرارية في العمل بالمؤسسة.

