



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



الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد بالمؤسسة  
الجزائرية بين وظيفة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة  
دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للنقل عبر الأنابيب للغاز الطبيعي  
أنريكو ماطي بولاية - تبسة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

تاريخ المناقشة: 2012/03/06

إشراف :  
د/ رميته أحمد

إعداد الطالب :  
جابر السبتي

لجنة المناقشة:

رئيسا.	جامعة الجزائر	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بوزيرة أخليفة
مقرر.	جامعة الجزائر	أستاذ محاضر	د / رميته أحمد
عضوا.	جامعة البليدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ رتيمي فوضيل

السنة الجامعية

2011/2010

التنظيم هو السمة الأساسية التي تميز المجتمعات الإنسانية الحديثة، حيث ينتظم الأفراد و الجماعات في وحدات و أنساق اجتماعية متباينة وفق نموذج بنائي معين يسمح بتحقيق أهداف محددة ينشأ من أجلها هذا التنظيم.

ولقد تطور الفكر التنظيمي خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة بفضل إسهامات و بحوث عدد كبير من المفكرين و العلماء، و على غرار دراسة التنظيمات الإنسانية تم دراسة المجتمعات المؤسسية باعتبارها جزء من المجتمع. حيث اهتم العلماء بدراسة العديد من الظواهر الاجتماعية التي تميز المؤسسة باعتبارها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي. ويعد المورد البشري أهم الراساميل التي تملكها المؤسسات، كل هاته العوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر ملائمة من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة.

حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفارقة و قدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار و تعيين و تدريب و تحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري و الاستثمار فيه، والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين وبالتالي اهتم العلماء بدراسة المورد البشري في المؤسسة باعتباره ظاهرة اجتماعية، كل حسب تخصصه، فمنهم من اهتم بالجانب السلوكي، ومنهم من اهتم بالجانب الاقتصادي، وعلى غرار هؤلاء نجد أن علماء الاجتماع قد اهتموا في دراسة هاته الظواهر من خلال دراسة تشكل العلاقات بين أفراد التنظيم، وتفاعلهم فيما بينهم، وكيفية إدارة الصراع التنظيمي الذي يميز العلاقات في التنظيم.

وفي موضوع بحثنا الموسوم بـ " الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد بالمؤسسة الجزائرية بين وظيفة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة"، نسعى لتسليط الضوء حول الآليات التي تتخذها المؤسسة لنقل قيمها ومعاييرها للأجيال الجديدة التي تنضم إليها من خلال عملية التوظيف للحفاظ على استمرارية النسق، فالعامل البشري، هو الضمان الأول لاستمرار المؤسسة، ومن هنا برز الاهتمام بالمورد البشري، كشران حياة بالنسبة للمؤسسة، وانعكس ذلك على الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية، وثقافة المؤسسة، باعتبارها من ضمن الآليات التي تستطيع بمها المؤسسة ضمان تأهيل هؤلاء القادمين الجدد إليها.

وأثناء عملية التأهيل هذه تبرز على مستوى المؤسسة، فكرة الصراع التنظيمي والذي لا يكاد يخلو منه أي تنظيم، وذلك نظرا للمنافسة التي تميز أفراد التنظيم. إن انضمام أفراد جدد إلى المؤسسة معناه منافسة أشد على الامتيازات التي تقدمها المؤسسة إلى عملائها لضمان ولائهم وضمان نشاطاتهم، ونحن هنا في هذا المقام إذ نعنى بدراسة سلوك ونشاط هؤلاء القادمين الجدد تبرز ظاهرة الصراع على السطح بينهم وبين زملائهم القدامى، نظرا لاختلاف التوقعات، والتمثلات الاجتماعية بينهم، فالجديد الذين يملكون شهادات أعلى من نظرائهم القدامى، ومن جهتهم الموظفين القدامى يملكون من الخبرة التي اكتسبوها في المؤسسة الشيء الكثير مما يكسبهم نوع من الشرعية، يركز كل هذا حول وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تعمل كصمام يجلب التوازن من خلال توزيع الأدوار وأيضا من خلال عملية الاندماج الاجتماعي في المنظمة، وذلك من أجل إشراك هؤلاء في قيم المنظمة، وجعلهم بتعبير آخر قادرين على المنافسة بشرعية والبحث على اكتساب مكان في التنظيم، وهذا هو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة. ويعد الاندماج الاجتماعي في المؤسسة عنصرا هاما جدا لضمان استمرارية المؤسسة، حيث ومن خلال هذا الاندماج تضمن المؤسسة نقل قيمها و معاييرها إلى الأفراد الذين يلتحقون بها حديثا. تتقاسم وظيفة الموارد البشرية هذا الدور مع ثقافة المؤسسة، وذلك الكل المركب من قيم ومعتقدات تحاول المؤسسة أن يتبناها جميع أفرادها من أجل تناسق جميع الأنساق على مستوى المؤسسة، ولعل أبرز ما سنحاول الإجابة عنه في هذا البحث هو البحث عن الطريقة أو الآليات التي نعمل بها المؤسسة ذلك رغم أن هذا معقدا نوعا ما إلا أننا سنحاول في هذا البحث المتواضع، معرفة هذه الآليات والأدوار التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية، مركزين بشكل لافت على موضوع الصراع بين الجدد والقدامى.

وقد جاءت دراستنا هذه بعنوان " الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد بالمؤسسة الجزائرية بين وظيفة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة" ( دراسة ميدانية بمؤسسة النقل عبر الأنابيب للغاز الطبيعي - أنريكو ماطي - ولاية تبسة".

ولقد احتوت دراستنا على سبعة فصول و هي كالاتي:

### الفصل الأول:

جاء بعنوان المدخل العام و طرح الإشكالية، احتوى على أسباب اختيار الموضوع، مشكلة البحث، أهمية الدراسة و أهدافها، مفاهيم الدراسة، و الدراسات السابقة.

### الفصل الثاني:

جاء بعنوان المقاربة النظرية وتعرضنا فيه إلى أهم النظريات العلمية التي تحلل و تفسر مسألة الاندماج الاجتماعي في المؤسسة مرتكزين على دراسة النظرية البنائية الوظيفية كمدخل بنائي لدراسة سلوك و أدوار الموظفين الجدد، مركزين في ذات الوقت على مسألة الصراع في مختلف الأدبيات السوسولوجية، وكذلك النظريات التي قدمت نقداً أو بديلاً للبنائية الوظيفية في دراسة السلوك الإنساني.

### الفصل الثالث:

جاء بعنوان وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى الإدارة بالأفراد، وتعرضنا فيه إلى تطور مفهوم وظيفة الموارد البشرية في المناجمت الحديثة ودورها في الاندماج الاجتماعي للعمال الجدد، مرتكزين في ذلك على المبادئ التي توليها وظيفة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة.

### الفصل الرابع:

جاء بعنوان ثقافة المؤسسة كمدخل للاندماج الاجتماعي في المنظمة، وحاوّلنا أن نتناول فيه كيفية نشر المنظمة لقيمها ومعاييرها للأفراد التابعين لها، وخاصة إلى أولئك الملتحقين الجدد بالمنظمة.

### الفصل الخامس:

جاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، واحتوى على مجالات الدراسة وكذا المنهجية المتبعة وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة و المنهج المطبق في الدراسة.

### الفصل السادس:

جاء بعنوان عرض البيانات و تحليلها، و تضمن جمع البيانات و المعطيات و تفسيرها ومحاولة تحليلها كميًا وكيفيًا و التعليق على نتائجها.

### الفصل السابع:

تضمن هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج الميدانية على ضوء فرضيات الدراسة، و الخروج بنتائج عامة حول البحث.

أولاً: إشكالية البحث:

بعد مرور أزيد من خمسة عقود على استقلال الجزائر، لا تزال التجربة الجزائرية لم تستقر بعد على نموذج تسيير معين يوافق طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، ويستجيب للتطورات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع على جميع المستويات الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و السياسية .

ن محاولة البحث على نموذج معين نعني بما البحث عن طبيعة العمل في المنظمة، و العلاقات الاجتماعية في المحيط الاجتماعي الداخلي والخارجي ومدى استجابته لهذا النموذج من حيث انعكاسه على العلاقات التنظيمية، وثقافة العمل و الأداء. وهذا من أجل النهوض بالمنظمة إلى أعلى مستويات الأداء باعتماد ميكانيزمات مختلفة من أجل الوصول إلى أهداف مرسومة، و القضاء على الاختلالات التنظيمية على مستوى السلوك التنظيمي.

إن التنظيم كما يعرفه ( **mintzberg** ) : " هو فعل جماعي من أجل إنجاز مهمة مشتركة".

حسب هذا التعريف يقوم التنظيم على توحيد جهود الفاعلين في المنظمة ودمجها في فعل جماعي من أجل إنجاز عمل مشترك يخدم مصلحة هذا الأخير.

هذه المهمة التي لن تكون سهلة باعتبار المنظمة "نظام اجتماعي يتمتع باستقرار في الوقت مفتوحة على المحيط وتتكون من أفراد و جماعات تستعمل طريقة عقلانية تجاه أهدافها" ( **werner** ).

ولما كان التنظيم يستمد قوته ووجوده من خلال تغذيته المستمرة بتواجد الأفراد الجدد الذين يشكلون في الحقيقة جوهره، و إلا لبقيت كل التنظيمات مجرد هياكل. إن عملية التجديد هذه تشكل شريان الحياة

النابض من أجل استمرار التنظيم. وفي المنظمات الحديثة تعد وظيفة الموارد البشرية من أهم وظائف

الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى المؤسسة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة و القدرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية. فوظيفة الموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة.

إن وظيفة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع، على مدى كفاءة و قدرات و خبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال وظيفة الموارد البشرية.

هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار و التدريب و التحفيز و التقييم و الاندماج وكل ماله صلة بالعنصر البشري. ولقد اهتمت الدولة الجزائرية من خلال مؤسساتها التعليمية و الاقتصادية و السياسية و خصوصا الجامعة الجزائرية - من خلال ( البحوث، تخريج الكوادر، الملتقيات، ...) - بإعطاء أولوية بالغة لموضوع تنمية الموارد البشرية باعتباره مفتاح للنجاح الاقتصادي و الإداري لكل مؤسساتها.

وعلى غرار هاته المؤسسات نجد مؤسسة المحروقات سونا طراك ، تولي اهتماما أساسيا بهذا المجال، بل إن أحد أسرار نجاحها هو العناية الكبرى بالموارد البشرية و المتمثل في طاقم كبير من التقنيين و المهندسين و الإداريين، و الذين اهتمت الشركة بتكوينهم على أعلى المستويات.

وكما سبق في المقدمة فان بحثنا الموسوم بـ" الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد في المؤسسة الجزائرية بين وظيفة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة. دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للنقل عبر الأنابيب للغاز الطبيعي أتريكو ماطىء." والتي هي فرع من الشركة الأم سوناطراك و المتواجدة إقليميا بولاية تبسه، تهتم هذه الشركة بنقل الغاز إلى الشريك الأوروبي، وتعتمد في ذلك على كادر بشري مؤهل جدا للقيام بهذا العمل و الذي يحتاج إلى تضافر جميع الجهود من أجل إنجاحه.

حيث يعتبر الاندماج الاجتماعي أو دمج الموظفين الجدد في المؤسسة عنصرا خطيرا جدا بالنسبة لاستقرار المؤسسة ونجاحها على مستوى تماسك أفرادها ومجموعاتها، والعلاقات الاجتماعية التي يشكلها أفرادها.

يشكل الاندماج في المؤسسة لحظة حاسمة للانخراط في الحياة النشطة و العمل، وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أننا نجد الدراسات قليلة في هذا الجانب خاصة تلك المتعلقة بعلم الاجتماع، ومع ذلك فإننا سنحاول في هذا البحث المتواضع تسليط و لو القليل من الضوء على هاته المسألة وذلك من خلال الدراسة الميدانية و التي سنعرف فيها تمثلات (الأفراد في المنظمة) من خلال مجموعة أسئلة موجهة إليهم لوصف اندماجهم في المؤسسة، تواجدهم الاجتماعي وعلاقتهم في العمل، والرباط الاجتماعي الذي يشكلونه. وسنركز خاصة على مسألة الصراع و التنافس بين القادمين الجدد و العمال القدامى.

وذلك لاعتبار أن موضوع علم الاجتماع هو دراسة العلاقات الاجتماعية التي ينشئها الأفراد من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض أثناء قيامهم بأداء مهامهم في المنظمة، وهذا ما يميز البحث من وجهة نظر سوسيولوجية باعتبار أن الموضوع تم تناوله من وجهة النظر الاقتصادية والتسييرية.



وانطلاقا من العمل الاستطلاعي الذي قمنا به والمرتكز على فرضية عامة مفادها: إن الصراع في المنظمة يعد آلية من آليات الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد في المنظمة ولا يشكل بالضرورة معيقا له، بل في بعض الأحيان يجب أن يكون ضروري من أجل التفاعل بين الزملاء القدامى و القادمين الجدد من جهة وقيادة المؤسسة من جهة أخرى، والذي من خلاله (الصراع) يبحث الفرد أو العامل الجديد على إيجاد مكان له في التنظيم.

تفسير نتائج البحث الاستطلاعي جاءت في صالح الافتراض السابق، ومع ذلك أتت بشواهد تدل على وجود صعوبات جمة في مرحلة الاندماج الأولى خاصة ما تعلق بالصراعات (بين - شخصية) بين القادمين الجدد وزملائهم القدامى. خاصة أننا نلاحظ أن القادمين الجدد يحملون زادا معرفيا و مدرسيا كبيرا نظرا للسنوات الطويلة التي قضوها في المعاهد والجامعات و أيضا شهادات أكبر و أكثر من نظرائهم الذين يتمتعون في المقابل بخبرة الميدان.

الحلول التي تجعل المشاركين يبحثون عنها للتعاون في العمل تتكئ على شرعيتين فإما التواجد في المكان وسنوات الخبرة في الميدان ومعرفة خبايا الأمور أو شرعية الكم المعرفي الذي يحمله الجدد معهم ويفرضونه على القدامى. ونظرا لهاته النتائج قررنا أن نغوص في هذا البحث لمعرفة المزيد عن الاندماج الاجتماعي ودور المؤسسة في البحث عن الحلول التي يطرحها الصراع في المؤسسة بين الفاعلين وما مدى استغلاله في جعله قوانين للضبط داخل التنظيم وكيفية إدارته وبالتالي فالتساؤل الرئيسي لمشكلة البحث



هاته هو:

هل يشكل الصراع عند اندماج الموظفين الجدد نقطة تماسك للمنظمة أم العكس؟ وكيف

تدير المؤسسة هذا الصراع؟

هذا السؤال يبدو عاما نوعا ما وبالتالي فهو بحاجة إلى التبسيط من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

➤ هل اعتماد الموظفين الجدد على شرعية امتلاكهم لشهادات أعلى من زملائهم تنبع من

إيديولوجيا تكتسب في المحيط الخارجي للمؤسسة؟

➤ كيف تدير المؤسسة عملية الإدماج من خلال اعتمادها على وظيفة الموارد البشرية؟

➤ هل يساهم التنظيم غير الرسمي في عملية الاندماج ( التنشئة التنظيمية ) ؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع وأهدافه:

لقد تم اختيار هذا البحث للعديد من الأسباب (موضوعية وأخرى ذاتية)، من الأسباب الموضوعية أن مشكل التنظيم في المؤسسات الجزائرية صار يطرح نفسه بإلحاح على الملاحظين وذلك نظراً للمشاكل الكبيرة التي تتخبط فيها أغلب المؤسسات ولنتائجها الهزيلة في مجال الإنتاج، ومجال الخدمات (إن كانت مؤسسات تعنى بتقديم الخدمات للمواطنين طبعاً).

وأيضاً أسباب ذاتية لكون الباحث لديه إحساس بأن مسألة الاندماج في المؤسسة هي الغاية الكبرى التي يجب أن يكون عليها أفراد التنظيم لأن باندماجهم الجيد في المؤسسة، تحل العديد من المشاكل التنظيمية، والمعوقات الوظيفية خاصة تلك المتعلقة بالعلاقات بين الأفراد. وبالتالي يمكننا أن نلخص هاته الأسباب في النقاط التالية:

- إن الوضع الاجتماعي و التنظيمي للمؤسسة أدى بالباحث إلى محاولة البحث والكشف عن العوامل الأساسية التي تسهم في بقاء هذا الوضع واستمراره.

- لم تتناول البحوث الأكاديمية على كثرتها وتنوعها هذا الموضوع (الاندماج في المؤسسة) بهذا الشكل والغاية، ورغبة من الباحث في توجيه جهوده إلى موضوع بكر لم يتناول بما يكفي.

- محاولة ربط الدراسة أكثر بالاهتمامات الحالية للمجتمع وبالتحديد مجتمع التنظيم المؤسساتي وجعلها أكثر عملية من خلال ربطها بأحد أهم المشكلات التي يعاني منها النسق الاجتماعي ككل،

ة في ظل الظروف والتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي يعيشها المجتمع

الجزائري حالياً.

ثالثا: الفرضيات

## - الفرضية العامة:

يشكل الصراع التنظيمي بين الموظفين الجدد و الموظفين القدامى نقطة تماسك للمنظمة وعامل مهم لاندماجهم.

## - الفرضيات الجزئية:

**الفرضية الأولى:** تقوم المؤسسة بإدماج الموظفين الجدد بعيدا عن تطبيق وظيفة الموارد البشرية.

هناك علاقة ذات دلالة بين عملية الاندماج و تطبيق وظيفة الموارد البشرية، حيث لا تعتمد المؤسسة على وظيفة الموارد البشرية كآلية لاندماج الموظفين الجدد، نظرا لغياب الوعي بأهمية عنصر الاندماج.

**الفرضية الثانية:** يلتحق الموظفون الجدد بالمؤسسة محملين بتصورات يبررون من خلالها شرعية مطلبهم بالحصول على عضوية الفئات المميزة. هناك علاقة ذات دلالة بين تمثلات و أيديولوجيات ظفين الجدد و شرعية المطالب، التي يطالبون بها في المؤسسة، كالترقية، الإشراف على مناصب ذات مسؤولية،... إلخ.

**الفرضية الثالثة:** يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية الاندماج تأثيرا كبيرا نظرا لغياب التنشئة التنظيمية (الاندماج) كأحد أهم عناصر وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

هناك علاقة ذات دلالة بين التنظيم الغير رسمي و الاندماج الاجتماعي في اتجاه سلبي.

رابعاً: تحديد المفاهيم:

تعتبر خطوة تحديد المفاهيم التي تبني عليها الدراسة من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، و ذلك أنها تحدد المجال العلمي و النظري و التطبيقي للدراسة. ومن خلال موضوع هذه الدراسة يتطرق الباحث إلى أهم المفاهيم التي تبني عليها دراسته، و التي يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في فهم الموضوع وتناوله وهي كالتالي:

**1- الاندماج:**

لا يمكن إيجاد تعريف محدد لمصطلح الاندماج، في علم الاجتماع بصورة محددة وواضحة ، ولكن نفس استعمال المصطلح في اللغة المتداولة في الحياة اليومية هو نفس الاستعمال في قواميس علم الاجتماع ، فيمكن أن يشير المصطلح إلى حالة انصهار بين كيانين ، أو هو الآلية التي تؤدي إلى هاته الحالة<sup>1</sup> . تخصص في العادة كلمة الاندماج إلى النظام الاجتماعي ، وذلك ما أشار إليه **دوركهايم** في مؤلفه **الانتحار**(1897) حيث أرجع أسباب الانتحار إلى الدلالة على ضعف اندماج الفرد في المجموعة التي ينتمي إليها<sup>2</sup> وحسب دوركهايم نستطيع القول أن الاندماج يتحقق بالشروط التالية :

- أن تملك المجموعة وعي مشترك، الاشتراك في المعتقدات والقيم.
- أن يكون هناك تفاعل بين أفراد المجموعة.
- أن يشتركوا في تحقيق الهدف.

1.Raymond boudon ,et autres ,**dictionnaire de sociologie**, larousse,2eme ed ,p.p126.

<sup>2</sup> Raymond boudon,opcite,p,126

بينما يميز لاندكر<sup>1</sup> (landeker) بين أربعة أشكال للاندماج :

- الاندماج الثقافي، حيث تتم الموازنة بين القيم في التنظيم.
- الاندماج المعياري، حيث يتم فيه إخضاع سلوك الفرد إلى معايير الجماعة.
- الاندماج الجمعي، يقاس بمدى كثافة العلاقة بين المجموعات والمجموعات الفرعية .

➤ الاندماج الوظيفي، والذي يقوم على تبادل المصالح في التنظيم.

## 2- وظيفة الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها "الأفراد العاملين في مختلف المستويات و نشاطات المؤسسة، حيث يمثلون أهم مواردها. تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم بأعمالهم لما فيه مصلحتهم، وذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تعمل أيضا على مراقبته لضمان نجاح المؤسسة ونجاحهم و نجاح المصلحة العامة"<sup>2</sup>. أما فيما يخص الوظيفة فهي كيفية تسيير هذا الرأسمال البشري، دون إهمال المهمة الإدارية والمتمثلة في حقل العلاقات الاجتماعية، والعلاقات الصناعية، ومهمة الاتصال، ولهذا السبب توجه مديريةية الموارد البشرية أفعالها إلى ثلاث محاور (الإدارة، الاتصال، التسيير).

<sup>1</sup> Raymond boudon , ibid , p,127.

2. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط 1، لبنان، 2002، ص18.

## - الإدارة:

- ضمان أمن العمال في العمل، مع ضمان احترامهم لقواعد التشريع المعمول بها.
- احترام التشريع الاجتماعي، ووضع القوانين الأساسية للمؤسسة.
- تعريف ونشر وتطبيق القوانين الأساسية.

## - الاتصال:

- تنظيم الحوار بين مختلف السلطات في المؤسسة (النقابات ، المسيرين، المتعاملين، مستويات السلم الإداري).
- توظيف و تحسين الأدوات والإجراءات من أجل الاتصال الداخلي و الخارجي.

## - التسيير:

- التوظيف والاندماج.
  - التكوين.
  - تحسين شروط العمل والحياة داخل المؤسسة.
- وبالتالي ومن خلال هاته المحاور الثلاث نستطيع القول أن وظيفة الموارد البشرية هي القيام بتوجيه ومراقبة العاملين بالمؤسسة من خلال مراقبة سلوكهم وتوفير جو العمل المناسب لهم والقيام بعملية دمجهم في مجتمع المؤسسة.

## 3- ثقافة المؤسسة:

ثقافة المؤسسة وتسمى أيضا الثقافة التنظيمية، هي مجموعة القواعد لمؤسسة سواء (عامّة وخاصة)، والقيم التي يتقاسمها أفراد المؤسسة، الطريقة المشتركة التي يحلون بها مشاكلهم المهنية، والطريقة التي تسيّر بها المؤسسة. ويمكن كذلك أن تكون مكتوبة<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف ثقافة المؤسسة حسب :

عند الانثروبولوجيين : يعرف (linton) الثقافة على أنها "هي مظهر من مظاهر السلوك العام، التي يمكن اكتسابها ، ونقلها في مجتمع معلوم". كما يعرفها (taylor) على أنها : "مجمع التقنيات، العادات ، المؤسسات، والقيم التي بواسطتها يعيش الإنسان جماعيا"

عند علماء الاجتماع: الثقافة هي مجموعة التمثلات ، والقيم ، والمعايير التي تخص الجماعات. ويعرف (edgar morin) ثقافة على أنها " كل مضاف على الطبيعة، كل ما هو مكتسب، المعرفة، عملية نقل المعرفة، الأساطير... الخ، كل ما ينقل من جيل إلى جيل " و عند تطبيقنا لهذه التعريفات على المؤسسة نجد (m.thevenet) يعرفها على أنها "هي مجموعة القيم المشتركة ، والرموز ، والأساطير ، وتاريخ المؤسسة".

وتعد المؤسسة كذلك كيان اجتماعي ، يملك تراث ثقافي مكتسب من تاريخ المؤسسة ، قيمها، وطرقها في الإدارة<sup>2</sup>.

1 - نقلا عن موقع ويكيبيديا <http://fr.wikipedia.org>

2- نقلا عن G.LECRIVAIN-management des organisations et stratégies ، مقال منشور على صفحات الانترنت.



4- المؤسسة

نجد يونس إبراهيم حيدر يعرف المؤسسة بأنها "كينونة منظمة تسعى من خلال سلوكها إلى القيام بمهام اجتماعية معينة، وتحقيق أهداف محددة وهي تنظيمات معقدة ذات وظائف ومهام متعددة وذات أهداف معينة وواضحة"<sup>1</sup>. يمكن القول بأن المؤسسة هي الوحدة التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة لتحقيق أهدافها، وإتباع حاجات أفرادها عن طريق التسيير الفعال و القيادة الناجحة و التحفيز و المشاركة و الاتصال.

2- يونس إبراهيم حيدر. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و المنظمات، سلسلة الرضا للمعلومات، بدون ط، دمشق، 1999، ص23.

**تكملة:**

إن ثقافة الفرد تعد من أهم الأسس التي تحدد سلوكه، و الفرد في المؤسسة يتحدد أدائه من خلال هذا السلوك و ثقافة الفرد تعني مختلف العادات و التقاليد و الأعراف التي يتبناها و حتى الأخلاق و القيم و أيضا مستواه الدراسي و الثقافي هذا بالنسبة للفرد فماذا تعني الثقافة بالنسبة للفرد بمعنى آخر ما هي ثقافة المنظمة مما تشكل ؟ وما هي العلاقة بين ثقافة الفرد وثقافة المؤسسة؟

إذا كانت وظيفة الموارد البشرية تعنى بكل ما يتعلق بالعامل داخل المؤسسة، من ناحية إدماجه، وتأهيله ليصبح كفؤا في عمله ، من أجل الاستفادة منه كإسماى بشري للمؤسسة، فإننا نجد نفس الدور بالنسبة لثقافة المؤسسة وهو القيام بنقل قيم المؤسسة ومعاييرها التي اكتسبتها تاريخيا، من خلال تراكم خبرات الأجيال التي مرت بها، يبدو واضحا أنه هناك تكاملا بين الوظيفتين في المؤسسة، وذلك من أجل تأهيل العمال الجدد الذين أصبحوا ينتمون للمؤسسة .

## 1- تحليل الثقافة وثقافة المؤسسة:

## 1-1- تحليل الثقافة:

تتميز المجتمعات عن طريق تمايز ثقافتها، وتدخّل الثقافة في فكر وسلوك المجتمع وفي مختلف ميادين العمل، فهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب و الأفكار "... الخاصة بكسب العيش، وتنظيم الحياة الاجتماعية ومن خلالها ينظر إلى الكون وتفسر الاتجاهات و الانفعالات و العواطف التي يشترك بها أبناء المجتمع في تفاعلاتهم اليومية..."<sup>1</sup>

يعرف الموروث الثقافي للمجتمع بأنه الثقافة المشتركة و المتكررة في سلوك أفراد المجتمع الواحد، و بالتالي فهي مكتسبة ويتم انتقالها من جيل إلى آخر عن طريق التنشئة الاجتماعية.

إن حلول المشاكل بالنسبة للمؤسسة بطريقة معينة يشكل في الواقع بروز ثقافة المؤسسة و بالتالي فثقافة المؤسسة هي من يعطي للمؤسسة خصوصيتها، وتميزها عن المؤسسات الأخرى وخصوصا فيما يتعلق بطرق تصرفها في الوضعيات العادية من حياة المؤسسة مثل التعامل مع السوق، تحديد مجال فعاليتها أو معالجة مشاكل الأفراد.<sup>2</sup>

يعرف الكاتبان: أ.د محمد سعيد أوكيل و أ.عاشور في **الثقافة بأنها** "مجموعة من المقومات أو العناصر أو المعطيات المادية و الفكرية وكذلك السلوكيات و الاعتقادات التي تجعل فئات من البشر أو تجمعات تعرف أو تتصف وتفتخر بها في آن واحد. مع الإشارة إلى أن هناك عناصر ثقافية مكتوبة

1 : قيس النوري، **السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية**، دار الكندي للنشر و التوزيع ، الأردن،ص 99.

<sup>2</sup>: THEVENT(M) LA CULTURE d'entreprise, que sais-je ? 2<sup>eme</sup> édition, gemille, paris, France,1994, p3.

ومدونة وأخرى شفوية، كلها قابلة للإتلاف و الضياع مع وجود إمكانية استرجاعها أو إحيائها عند بذل الجهود"<sup>1</sup>.

إن مفهوم الثقافة في حد ذاته ليس جديدا ولكن أن يكون كمقاربة تسييرية باستعمال الثقافة هو المفهوم الجديد.

إنه لمن الصعوبة بمكان أن نجد تعريفا واحدا ودقيقا (لثقافة أو ثقافة المؤسسة) ولكننا سنحاول أن نجمع العناصر المشتركة لهاته التعاريف، وهذا التنوع في التعاريف مبرر بثلاث أسباب:<sup>2</sup>

- 1- على مستوى الأنثروبولوجيا أو علوم التسيير فالثقافة تحال أو ترجع إلى أسس نظرية مختلفة.
- 2- تتحكم فيها الحساسيات الشخصية للباحثين المهتمين بالمؤسسات و الحياة الجماعية فيها على العموم.

- 3- تتطور نظريات الثقافة باعتمادها على "السوق"، وهي لا تمثل نفس القيمة و الفائدة بالنسبة للمسيرين، الأجراء و بالتالي فقيمة الثقافة في محتواها الظاهر (Contenu explicite)<sup>3</sup>

## 1-2- ماهية الثقافة:

إن التطرق إلى فهم المحيط من خلال المقاربة الثقافية، وذلك من قبل المؤسسة مهم جدا لأجل ضمان وتحقيق نجاحها.

<sup>1</sup>: محمد سعيد أوكيل، عاشور فني، الصناعات الثقافية وأبعادها الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، العدد2/2003، سطيف، الجزائر، ص21.

<sup>2</sup>: THEVENT(M) ,op,cit,p32.

<sup>3</sup>: THEVENT(M) ,op,cit,p54.

يعرف علماء الأنثروبولوجيا ( الثقافة بأنها "مجموعة قواعد السلوك المكتسبة و القائمة على الاتجاهات و القيم و المعتقدات الموجودة في مجتمع ما" <sup>1</sup>).

لقد اهتم علماء الاجتماع و الأنثروبولوجيا بتعريف الثقافة، خاصة تعريف (تايلور) ، وتبين من هذا الاهتمام أنه لا يمكن فهم الثقافة بعيدا عم المجتمع باعتبارها نشاطا لا يوجد إلا في المجتمع.

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة المعارف و القيم و المهارات و الاتجاهات و السلوكيات التي تكتسبها وتمارسها الإدارة العليا من داخل المؤسسة أو خارجها و التي تقدم قواعد مستقرة لتنظيم العمل و تصرفات أعضاء المؤسسة" <sup>2</sup>.

لقد كان العالم الإنجليزي (ادوارد تايلور) الذي تأثر بالألماني (جيستاف كلم) أول من قدم المعنى الاصطلاحي للثقافة، حيث ذكر في كتابه (الثقافة البدائية) أن "الثقافة ما هي إلا ذلك الكل المركب و المعقد، الذي يشمل المعلومات و المعتقدات و الفن و الأخلاق و العرف و التقاليد و العادات، وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع" <sup>3</sup>.

إن لفظ الثقافة له معنى محدد لدى الأنثروبولوجيين حين يستعمل للدلالة على ما يصنعه أي شعب من الشعوب من وسائل أو ما يقيمه من نظم اجتماعية. و الثقافة لدى علماء الاجتماع تعني طرائق المعيشة و أنماط الحياة و قواعد العرف و التقاليد و الفنون و التكنولوجيا السائدة في مجتمع ما، و التي اكتسبها أعضاؤه ويلتزمون بها في سلوكياتهم وحياتهم.

<sup>1</sup>: سامية حسن الساعاتي: الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان، 1983، ص:27.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص:27.

<sup>3</sup>: محمد أحمد بيومي، المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 75.

لقد أخذ تعريف تايلور أعلاه العناية اللازمة في مختلف مجالات العلوم الإنسانية و أصبح مرجعا لكل البحوث. كما أن تعاريف الثقافة تعددت بشكل كبير فعلماء الأنثروبولوجيا ينظرون للثقافة على أنها أساليب الحياة في المجتمع، بينما يراها علماء الاجتماع على أنها تلك الأساليب التي يستخدمها الإنسان في تفسيره للعالم الطبيعي و الإنساني.

لقد قدم كل من "كروبير، وكلايد كهون" أزيد من مائة وستين تعريفا للثقافة وما يرتبط بها من مفاهيم وكان في مقدمة تلك التعاريف، ذلك التعريف الذي قدمه تايلور. ومن بين التعاريف المقدمة أيضا ذلك الذي يرى أن "الثقافة هي ذلك الجزء من البيئة الذي صنعه الإنسان" وهذا التعريف ينطلق من أن حياة الإنسان تدور في محيط طبيعي و آخر اجتماعي، وأن الثقافة تعيد صياغة عناصر العالم الطبيعي على نحو ما يساعد على تلبية حاجات الإنسان و أهدافه.

وبرغم تعدد التعاريف الموضوعية للثقافة، إلا أن تعريف تايلور يظل هو التعريف مصب الاهتمام لكل الباحثين، رغم أن البعض يرى أن تعريفه ناقص وما هو إلا مجرد إعادة ذكر قائمة لمحتويات الثقافة لدى (سبنسر)، وذلك نظرا لأن سبنسر قد سبق الأنثروبولوجيين في استخدام كلمة الثقافة بالمعنى الأنثروبولوجي بأنها "مجملة الانجاز الإنساني"<sup>1</sup>.

لقد صنف الكثيرين مختلف تعاريف الثقافة إلى سبعة أقسام أساسية و هي: التعريفات الوصفية، التاريخية، المعيارية، السيكلوجية، التطورية، الشمولية.

<sup>1</sup>: سامية حسن الساعاتي، المرجع السابق، ص 30

ويعرفها (Shafaritz) بأنها: "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية و أشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها<sup>1</sup>.

أما (Schein) فيعتبرها بمثابة: الطقوس (الممارسات) السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، والطقوس حول ماهية السلوك و الأعراف التي تظهر في جماعات العمل و القيم السائدة داخل المنظمة، و الفلسفة التي توجه سياسة المنظمة، و المناخ داخل المنظمة.

ويرى فريق آخر من الباحثين أن الاهتمام بالتكوين الدقيق لثقافة المؤسسة نظرا لاعتبارها تحتوي على عناصر مهمة جدا في خصوصية المؤسسة، وهاته المجموعات من العناصر كالتالي:

1- مجموعة القيم و المعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، و التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وقد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها وتعلمها، ومن خلال ذلك تتم عملية الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد، وذلك من خلال التنشئة التنظيمية التي يجب على المؤسسة أن تضع آليات لها.

2- القيم التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة و إدراكا لهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم، وتفسيرهم للأشياء داخل وخارج المؤسسة، مما ينعكس على ممارسات الإدارة و أسلوبها في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

<sup>1</sup>: نقلا عن : المبسلط شروق، الثقافة المؤسسية.



هذا ويتشارك الأفراد الموجودون في المؤسسة عن طريق التنشئة التنظيمية، مجموعة عناصر الثقافة التي تتكون من:

#### أ- الرموز: (Les Symboles)

هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء، و الإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد و الأعراف.

#### ب- الأبطال: (Les Héros)

الأبطال حقيقيون أم من صنع الخيال، أحياء أو أموات، يجسدوا نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة الوطنية.

#### ج- الطقوس (العادات): (Les rites)

هي أنشطة جماعية، كالإجراءات و المراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد و المواسم الدينية و الأحداث الاجتماعية، و الحفلات الخاصة بالمؤسسة كتخليد لذكرى تأميم المحرقات بسوناتراك.

#### د- القيم: (Les valeurs)

القيم هي أعمق مستوى في الثقافة، وتهتم بما هو جيد أو سيء، نظيف أو قذر، جميل أو قبيح، عقلاني أم غير عقلاني.

إن القيم تمثل المعايير الأخلاقية ومعايير السلوك الإنساني وهذه تستمد جذوره من المعتقدات نية و الاجتماعية للمنظمة، و القيم في مجموعها تمثل إرشادا وتوجيها للفرد في المجتمع نحو اتخاذ القرار الصحيح و البعيد عن السلوك غير القويم.

## 3-1 - ثقافة المجتمع كبرمجة عقلية:

يتصرف أغلب المجتمعات وفي اعتقادهم بأن سلوكهم عقلائي، مقصود وغير اعتباطي، وبالتالي فتفسير السلوكيات النابعة عن هؤلاء الأفراد لن يكون دائما بالشكل الصحيح. إن تلك السلوكيات مكتسبة وليست وراثية كما الشأن بالنسبة للموروث الثقافي.

حتى بعض السلوكيات التي تكون موروثه فيإمكاننا تعديلها لتلائم مع ثقافة المجتمع. فالفرد يولد في عائلته ويتعرض خلال عملية تنشئته الاجتماعية إلى ما يسمى بالبرمجة العقلية ( La programmation mentale) التي يكتسب الفرد من خلالها أغلب القيم الأساسية و حسب (G. Hofsted) فإن البرمجة العقلية هي "مجموعة العوامل الوراثية و البيئية التي يكتسبها الفرد و تعمل على توجيه سلوكه ونستطيع حسب (مؤيد سعيد السالم) التمييز بين ثلاث مستويات مختلفة من البرمجة العقلية في إطار المجتمع وهي:-المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى العام.

يخص المستوى العام جميع الكائنات الحية باعتبارها النظام الحياتي للجسم الإنساني، أما المستوى الجماعي فيرتبط بجماعة معينة دون أخرى، وتقع في هذا المستوى الثقافة الإنسانية (طريقة مخاطبة الأفراد بعضهم البعض، الطريقة التي تدرك بها الدوافع الإنسانية عموما وما يرافقها من طقوس أو شعائر).

أما المستوى الفردي فيمثل الجزء المنفرد في البرمجة الإنسانية، إذ لا يوجد شخصان لهما شخصية متماثلة في كل الأمور. ويفسر هذا سلوكيات متباينة على الصعيد الشخصي في وسط ثقافي واحد.

و بالتالي فالمستويات الثلاث جد مرتبطة ببعضها البعض وقضية الفصل بينهما هي محور جدل مستمر بين علماء الإنسان (Anthropologues). إنه من الصعب الفرز بشكل قاطع بين السلوكيات العامة إنسانيا التي تكون خاصة بثقافة ما أو تنبع من شخصية فردية.

ويرى (G.Hofsted) أن الأهم لتفسير توازن المجتمعات، هو وجود البرمجة العقلية التي لها أثر أو تأثير وظائف المؤسسات و المنظمات، لأن السلوكيات الإنسانية التي يمارسها أبناء المجتمع ليس من السهولة فهمها أو تفسيرها بالشكل الصحيح دائما. علما أن غالبية الأفراد يتصرفون من منطلق أن سلوكهم عقلائي، فنحن نولد في عائلة ونتعرض إلى البرمجة العقلية التي نكتسب من خلالها أغلب قيمنا الأساسية.

## 2- مكانة وماهية ومكونات ووظائف الثقافة التنظيمية:

### 2-1 ماهية الثقافة التنظيمية و المفاهيم المرتبطة بها:

#### 2-1-1- تعريف الثقافة التنظيمية حسب شين (E.H.Schein):

على أنها "مجموعة الفرضيات الأساسية التي يتم ابتكارها واكتشافها وتثبيتها من طرف جماعة ما، عن طريق التجربة لمعالجة مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي عملت بصفة جيدة، لكي تتخذ صفة الثبات و التي تعلم إلى العاملين الجدد على أنها الشكل الملموس للإدراك و التفكير و التصور بالمقارنة إلى مشاكلها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -Desreumaux: théorie des organisation: édition E.M.S.paris ،1998, p 139.

إذن فالثقافة التنظيمية مشكلة من مجموعة الخطوط الثقافية الموزعة على أعضاء التنظيم، كروح الفريق والاستماع إلى الزبون، و الأخذ بالمخاطر و الصرامة في التفكير واحترام القواعد و الاستقلالية وحق التصرف في العمل.

إن هذه الخطوط الثقافية هي "فرضيات" و أن هذه الأخيرة تظهر من خلال المكونات (اللباس و الكلام والشعائر...) التي يجب أن تترجم لكي يمكن اكتشاف المعنى العميق للثقافة التنظيمية. إن هاته الخطوط الثقافية تتجلى من خلال علاقتها بالأدوار التي تلعبها داخل التنظيم (فمثلا روح الفريق يوطد الجماعة).

و بالتالي فهاته الخطوط الثقافية، هي نتاج لثقافة المؤسسة و بالتالي فهي تنقل للقادمين الجدد عن طريق ما يسمى بعملية "التثقيف"<sup>1</sup>، حيث أن كل قادم جديد أثناء اتصاله بالآخرين في العمل فإنه يتعلم و يصبح مقولبا ضمن الأسلوب الذي أفرزه التنظيم<sup>2</sup>.

## 2-1-2- تعريف الثقافة التنظيمية:

نعرف الثقافة التنظيمية على أنها "النسق الذي يعمل على إيصال الخبرة الحياتية الشخصية و المعرفة الجماعية المنظمة".

إن هذا التعريف مكملًا للتعريف السابق لكونه يبين لنا أن الثقافة التنظيمية تمثل ذلك النسق الذي يعمل على إيصال ما اكتسبته جماعة عمالية ما من خبرات وتجارب ومعارف إلى العاملين الجدد،

<sup>1</sup> : Donnadiou: (G) : manager avec le social: « l'approche systématique appliquée a l'entreprise », édition, liai sans, paris, 1997, p.24

<sup>2</sup> : Strategor: politique générale de l'entreprise, stratégie structure, décision ,identité, édition: paris, 1997, p.470

حتى يكون بإمكان هؤلاء الآخرين التميز ومعرفة ما هو مطلوب منهم من قيم وسلوكيات. و بالتالي القدرة على الاندماج و التكيف.

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: الرباط الذي يربط مجموعة مكونات المنظمة، و المبين الأساسي لما يجري ونتاج تاريخي لها وشكل التصرف و التفكير وطريقة للتعرف على التنظيم .  
يبين لنا هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية تقوم بعملية ربط مكونات المنظمة لتحقيق الأهداف، وعن طريق الثقافة التنظيمية نتمكن من معرفة ما يجري داخل المنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية تمنح للفرد العامل كيفية التصرف و التفكير و الانضباط وتعطي للتنظيم وصفا معينا.

ونستطيع أن نعرف الثقافة التنظيمية " مجموعة التصورات الذهنية المنظمة للأفراد في علاقاتهم بمنجزاتهم و ببعضهم البعض و بالشعائر و الأساليب."

متر الثقافة التنظيمية، بمثابة الموجه و المحدد لتصرفات الأفراد العاملين في علاقاتهم، الأمر الذي يؤدي هؤلاء الآخرين إلى أن تكون سلوكياتهم وتصرفاتهم متماشية مع ما قد تحدده وترسمه الثقافة التنظيمية للمنظمة.

وبناء على هذه التعاريف يمكننا أن نقدم التعريف التالي للثقافة التنظيمية وهي "مجموع الخبرات المعرفية و الممارسات التي يبتكرها الفاعلون - خلال مساهمهم المهني - و التي اكتسبت صفة الاستقرار، و أصبحت مقبولة من الجميع(جميع العاملين) وعلى ضوءها تتحدد العلاقات و التصرفات الاجتماعية داخل المنظمة".

مع العلم أنه يمكن تحديد مختلف مدلولات الثقافة التنظيمية، انطلاقاً من المفاهيم التالية:

❖ **الإيديولوجيا:** هي مجموعة أفكار مهيمنة، التي تعطي شرعية للأفعال. فخطاب المسيرين يجسد

الإيديولوجيا، و الذي يحدد في نفس الوقت حقل و حدود عمله و الوسائل التي اختارها

للوصول إلى الأهداف التي يصبوا إليها.

❖ **المعتقدات و القيم:** تمثل المعتقدات النظرة الموحدة لأعضاء التنظيم حول التقنيات و الآليات

ذات الأولوية، و الأكثر ملائمة للسير الحسن للجماعة وهذا ما يفسر الدور الهام لهذه

المعتقدات في تماسك المستخدمين، خاصة إذا اقتضى الأمر بأخذ قرارات صعبة.

ويقترب مفهوم المعتقد من مفهوم القيم، حيث أن هذه الأخيرة هي اختيارات جماعة التي

تفرضها على جماعة أخرى، وتمثل القيم في المنظمة ما هو صالح وحسن و عادل. و تملئ كمبادئ فهي

التي توجه السلوك . و أن القيم يمكن أن تكون معلنة في خطاب المسيرين - و المواد و التقارير ومشاريع

المنظمة - أو غير معلنة لكنها تظهر في سلوكيات المسيرين.

❖ **الرموز:** هي علامات مميزة وتميز بنوعين اثنين هما:

● **الرموز الشفوية:** وتتضمن اللغة الإصلاحية المهنية.

● **الرموز المادية:** كاللباس، والرمز الاختصاري (مجموعة كلمات تختصر في مجموعة حروف)

هو أيضا صورة رمزية مختارة من قبل المنظمة للتعرف عليها.

❖ **الأساطير:** فهي النظرة الواسعة و أيضا المشوهة عن تاريخ المنظمة و إلى نجاحاتها.

❖ **الطقوس:** فهي الممارسات التي تستعمل فيها سلوكيات مقولبة وهي تعبير مكرر للأساطير وتظهر الانتماء إلى جماعة ما. و المعبر عنها عن طريق أنشطة يومية كطريقة الكلام وإدارة الاجتماعات ونماذج التجمعات.

❖ **المحظورات:** تعني المواضيع التي لا نستطيع الكلام عنها و العائدة في نفس الوقت إلى عناصر خارجية و إلى أحداث داخلية بالتنظيم ، فالمحظورات هي المواضيع الحساسة و السرية للتنظيم التي لا يتكلم فيها أي شخص ومادامت أن الثقافة التنظيمية "تشكل" فهذا يدفعنا إلى طرح السؤال الآتي وهو: ما هي أهم المكونات التي تشترك في تشكيل الثقافة بالمنظمة .

## 2-2- مكونات الثقافة التنظيمية بالمنظمة:

يمكن تقسيم أهم مكونات الثقافة التنظيمية إلى قسمين أساسيين هما:

### 2-2-1- المكونات الخارجية للثقافة التنظيمية (ثقافة المحيط):

من بين أهم العوامل الخارجية التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية نجد:

أ- **الثقافة الوطنية:** المنظمة نسق مفتوح على المحيط، وهي ليست خارجة عن المجتمع فهي في

داخله، و إن العلاقات التي تتشكل داخل المنظمة هي انعكاس للعلاقات الاجتماعية لهذا الفعل المجتمعي.

ولهذا فالمميزات الثقافية الوطنية تصنع بقوة المعتقدات و السلوك ضمن كل منظمة، فالأفراد الذين يلتحقون بالتنظيم ويشكلون هذا الأخير، لا يأتون وهم صفحة بيضاء من كل التأثيرات الخارجية عن التنظيم، فسلوكلهم محدد بالتأكيد بالتنظيم من خلال أبنية هذا الأخير وسياساته، لكن سلوكياتهم تحافظ



أيضا على ما تعودوا عليه هؤلاء الأفراد من عمل أو تفكير... خارج التنظيم، ويبدو أن المضمون الثقافي الخاص بكل بلد، يدفع بالمنظمات إلى تبني أشكال من الأبنية وطرق التسيير داخلية متكيفة مع مجموع الأشكال المكتسبة للسلوك الخاص بالبلد، وأن تأثير الثقافة الوطنية على التنظيم يكون كذلك بواسطة الطرق غير المباشرة، فالمؤسسات التي تشكل جزءا من بيئة التنظيم تساهم في تشكيل الحلول البنيوية و الاجتماعية المتبنية.

**ب- الإيديولوجيات: تساهم نوعية التعليم و التكوين المختارة وفق التوجه الإيديولوجي لمجتمع ما في تشكيل الثقافة التنظيمية ولهذا فإن هذه الأخيرة نجدها تأخذ الطابع المميز لها وفق البيئة الاجتماعية و الاقتصادية التي تنشأ فيها.**

## 2-2-2- المكونات الداخلية للثقافة التنظيمية:

يمكن حصر أهم المكونات الداخلية للثقافة التنظيمية فيما يلي:

**أ- تاريخ المنظمة:** يشكل تاريخ المنظمة بعدا أساسيا لدور تطور الثقافة التنظيمية من حيث المحاولات و الاكتشافات و المكتشفات و المكتسبات و النجاحات و الخسائر و العادات التي هي عناصر تعود إلى إرث المنظمة و التي تمثل نقاطا مرجعية بالنسبة للمسيرين.

ويتعلق تاريخ المنظمة بمراحل وتطور المسيرين، و الأبنية و الاستراتيجيات و التكنولوجيا و الأنشطة و المنتجات<sup>1</sup>.

**ب- المهنة كمصدر للثقافة التنظيمية:** لا تعد ممارسة مهنة ما وسيلة لكسب الرزق فقط، وإنما

كعملية عن طريقها يكون للمستخدم مكانة اجتماعية ولربطه لعلاقات، ويصبح عضوا في جماعة

<sup>1</sup> زكاز على، التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص167.

مع تعلمه وتبنيه لطرق في التفكير و السلوكيات، ولأساليب معيشية خاصة بالتجمع المهني الذي ينتمي إليه. أي أن المستخدم بممارسته لمهنة ما داخل جماعة مهنية، فإنه تشكل لديه ثقافة تنظيمية خاصة مصدرها كل من المهنة التي يمارسها من جهة و الجماعة المهنية التي ينتمي إليها من جهة أخرى.

مع العلم أن انفراد كل جماعة مهنية بثقافة تنظيمية (الثقافات الفرعية) خاصة بها "يعد كعامل انتماء قوي يوحد الجماعة ويقوي تضامن أعضائها هذه الأخيرة، ولكن كذلك كعامل تمديد بالنسبة للمنظمة و التي تستطيع (الثقافات المهنية الفرعية) أن تشكل ثقافة مضادة لثقافة التنظيم.<sup>1</sup>

ج-التنظيم كمصدر للثقافة التنظيمية: تحدد المكانات و الأدوار داخل المنظمة وفق قواعد و طرق تنظيم العمل، الأمر الذي يؤدي إلى وجود تقييد وانضباط من طرف المستخدمين - في أداء مهامهم وربط علاقاتهم المهنية- وبالتالي التعبير عن الجانب الثقافي الخاص بتنظيم العمل (المستخدمين) له لأن لكل تنظيم خصوصياته الثقافية التي ينفرد بها. وأن هذه الأخيرة تعكس صورة الثقافة التي يبني عليها التنظيم محل الدراسة في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.

وحسب " بيار بورديو" فإن الثقافة التنظيمية مرتبطة بثلاثة أشكال من رأس المال وهي:

✓ رأس المال الثقافي: و الذي لا يرتبط فقط بتراكم الشهادات و إنما كذلك بنتائج "البيداغوجيا

الخفية" بمعنى البيداغوجيا المكتسبة بطرق غير رسمية آتية (صادرة) عن الوسط العائلي.

✓ رأس المال الاقتصادي: يعود إلى العوائد و إلى تراث الفاعل نفسه.

<sup>1</sup> زكاز على، مرجع سابق، ص189.

✓ رأس المال الاجتماعي: بمعنى العلاقات وشبكة المعارف، و بالنسبة "لبورديو" فإن الثقافة التنظيمية تنتج من وزن كل واحد من هذه المكونات الثلاث. بينما يرى آخرون أن الثقافة التنظيمية تأتي من تركيبة ثلاث معارف وهي: المهارة و السلوك و الاتصال.

إذن فالثقافة التنظيمية تكون نتاجا لهذه المكونات وغيرها، وهذا ما يبين لنا مدى عناية هذا المفهوم (الثقافة التنظيمية) و أهميته في التأثير على أداء التنظيم لوظائفه وتحقيق أهدافه. و بمقتضى هذا التأثير، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هي أهم الوظائف التي تمارسها الثقافة التنظيمية على التنظيم بالمنظمة؟

### 3- وظائف الثقافة التنظيمية بالمنظمة:

#### 3-1 وظائف الثقافة التنظيمية : للثقافة التنظيمية عدة وظائف من بينها<sup>1</sup>:

- 1- ترسيخ القيم الخاصة بالمنظمة في كل عضو من أعضائها.
- 2- إعطاء تماسك بمجموع المستخدمين فهي الرباط الذي يربط عن طريق القيم المشتركة مختلف الأشخاص.
- 3- تخلق التضامن ما بين أعضاء التنظيم لمواجهة التهديدات الآتية من الوسط الخارجي.
- 4- تفسير الوقائع لإعطاء معنى لما هو غير منظم.
- 5- عامل للولاء، مع تشجيع سلوكيات الوفاء و الإخلاص تجاه المنظمة.
- 6- تدفع أعضاء التنظيم إلى تفضيل أهداف التنظيم عن أهدافهم الخاصة.
- 7- توجه سلوكيات الأفراد مع حذف ما هو غير سوي وغير مطابق.

<sup>1</sup>: زكاز علي، مرجع سابق، ص 190.

- 8- تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.
- 9- تساعد على إيجاد التزام بين العاملين.
- 10- إطار مرجعي للعاملين لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة وكمشرد للسلوك الملائم.
- 11- توجه الإحساس بالذاتية و الهوية للعاملين.
- 12- تحدد نمط العلاقات التي يجب أن تكون ما بين الشركاء.
- 13- تبين الكيفية التي على أساسها تكون السلوكيات مراقبة.
- 14- تحدد نمط الحياة تجاه البيئة.
- 15- تراقب وتوحد وتوجه سلوكيات الأفراد نحو أهداف التنظيم.
- 16- تسمح لأعضاء التنظيم بفهم المحيط الذي يحيط بهم و بالتالي التصرف بدقة.
- 17- ديناميكية للتكيف و الاندماج الذي تنظم فيه كل من علاقات التنظيم ببيئة، والعلاقات الداخلية ما بين أعضاء التنظيم لضمان التماسك الداخلي و الخارجي للتنظيم.
- 18- تمد الفرد بمقاييس للحكم التي لا توجد في مواصفات منصب العمل.
- 19- تقوية تماسك أعضاء التنظيم، لكنها في نفس الوقت تتدخل كأداة للمراقبة الاجتماعية.
- 20- تسهل عملية الاتصال و التنسيق ما بين الأعضاء في المنظمة.
- 21- تسمح بحل المشاكل التي تطرح بشكل محتمل ومكرر.

وأن أداة الثقافة التنظيمية لهذه الوظائف المذكورة أعلاه مقرون بالتطور الذي تحدثه الثقافة التنظيمية عليها، حتى تكون هذه الأخيرة كعامل له القدرة على المساهمة في تقوية التنظيم وفاعليته من جهة وكأداة لحل ومعالجة ما ينتج من مشاكل تنظيمية من جهة أخرى.

يلاحظ مما سبق أن للثقافة التنظيمية وزن ودور كبيرين في المنظمة ضمن عملية التسيير. فإن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: ما هي أهم الأفعال التسييرية التي تتجسد على ضوءها الثقافة التنظيمية بالمنظمة؟

من بين الأفعال التسييرية التي تتجسد على ضوءها الثقافة التنظيمية هي:

- 1- لغة التسيير المكتوبة و الشفوية التي تظهر العلاقات الموجودة ما بين مختلف الأوضاع للعاملين.
- 2- ممارسات التوظيف و الاختيار، حيث أن المنظمة تبحث عن المرشحين الذين لديهم قيم ملائمة لقيمها.
- 3- النظام الداخلي الذي يحدد ما هو مقبول وما هو ممنوع.
- 4- التكوين الداخلي الذي هو أداة فعالة للتثقيف، و أن دور هذا التكوين خاصة هو ترسيخ قيم المنظمة إلى العاملين الجدد.

إذن فالثقافة التنظيمية لها تأثير قوي في كيفية تحديد طرق وممارسات التسيير بصفة عامة بالمنظمة.

وبناء على ما سبق فإن التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية السريعة التي عرفتها

البيئة الخارجية للمنظمة، قد صاحبها تأثيرات على تنظيم العمل و المستخدمين، من حيث ضرورة

حصول هؤلاء المستخدمين على مستوى معين من المعرفة التقنية و المهنية، لكي يسهل أداءهم لمهام متعددة، وإلى الاعتماد على العمل الجماعي وسهولة الاتصال ما بين مختلف أعضاء التنظيم، مع العلم أن هذه التطورات التي طرأت على تنظيم العمل قد كانت في غير مستوى قدرة المستخدمين على استيعابها الأمر الذي أدى إلى أزمة في هوية العمل انعكست على المستخدمين في إطار تنظيم العمل ك فقدان المستخدمين الرباط الذي يربطهم ويصنفهم حسب مهماتهم، وإلى هشاشة العلاقات الاجتماعية المهنية لمواجهة هذه الأزمة الحاصلة في العمل.

فإن المستخدمين يلجؤون إلى التضامن القائم فيما بينهم على تشابه الوضعية المهنية المعلنة من قبل المستخدمين وعلى البحث عن الوسائل لتعويض ما يواجهونه من ضغوطات و صعوبات و ديدات مهنية، ومن بين هذه الوسائل: تقييد الإنتاج عن مستوى معين، أو الاحتجاجات من حين لآخر أو التغيب أو التمارض، أو حتى اللجوء إلى الإضرابات، كل هذه الوسائل هي بمثابة السند الذي يجد فيه المستخدمين متنفسا و تخفيفا لهم عن ما ينطوي عليه التنظيم الرسمي من قوانين وتعليمات ولوائح.

أي أن المستخدمين يمارسون هذه الوسائل أثناء أدائهم لمهامهم للتعبير عن تلك الفجوة الحاصلة ما بين قيادتهم ومصالحهم المهنية ومتطلبات تنظيم العمل الرسمي.

### 3-2- تأثير الثقافة على المنظمة:

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة من المنظمة نذكر منها:

## 3-2-1- تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية:

و تتطلب فعالية المنظمة توافق الثقافة مع الإستراتيجية، البيئة و التكنولوجيا؛ أما فيما يخص علاقة الثقافة بالإستراتيجية؛ فإنه من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة و داعمة لإستراتيجية المنظمة؛ إذ لا بد على المنظمة أن تبني إستراتيجية محكمة تكون ملائمة لما تتبناه م قيم و معتقدات. أما فيما يخص علاقة الثقافة بالتكنولوجيا المستخدم فيجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية. يتفق الباحثون على أن التقنية لا تقتصر على المعدات و الأجهزة و لكنها تتضمن أيضا الجوانب المعرفية و الفكرية و الفنون اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات .

فالتقنية الروتينية تستخدم في الأعمال التي لا تتسم بالتنوع و لها قابلية تحليل عالية ( أي تحليل العمل إلى إجراءات و قواعد محددة ) مثل قسم الخزينة في البنوك، أما التقنية غير الروتينية فتستخدم في الأعمال التي تتسم بالتنوع لكن قابلية تحليل منخفضة، مثل التخطيط الإستراتيجي.

أما فيما يخص علاقة الثقافة بالبيئة ( الخارجية ) لا بد للمنظمة أن تكيف قيمها و معتقداتها مع ما يوجد في خارج المنظمة؛ و إلا لن تستطيع البقاء.

## 3-2-2- ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي :

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية ( القيادة ، اتخاذ القرارات ، الاتصالات .... ) و إن مواءمة الهيكل و العمليات لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الأرباح و التميز. و هنا لا بد الإشارة أن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد و



تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، و نتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابة في المنظمة، و الرقابة التي تحققها الثقافة هي العقل و الروح و الجسد و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

### 3-2-3- الثقافة و الانتماء (الولاء التنظيمي):

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إصرار العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

### 3-3- آليات اكتساب الثقافة التنظيمية ونشرها في المنظمة:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البداية، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن و أقوى، و كذلك الأمر في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون، كما أن الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات، و فرض الرؤية و غرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات

والممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا. و يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية و هي :

#### أ- اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية، و الخلفيات الثقافية، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها. فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، و التي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم و قيمهم. و لعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين، و الجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية. إذ بإمكان المرشحين للتعين، أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، و بين القيم المعمول بها في هذه البنوك. و لذلك و بسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين و لدى البنوك المختلفة، و الزبائن المحتملين، تم إنشاء بنوك إسلامية، لأنها لا تتعامل با لفائدة، مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين و العملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل و التعامل. و تحرص المنظمات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، و ذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف و مهاراته، و على قدرته على التطبع و تشرب القيم الثقافية السائدة. كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته و بين الواقع العملي، و الذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة. فإذا لم يكن

التوافق موجودا بين الطرفين؛ فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، و بحث كل منهما عن الطرف الأنسب له.

#### ب- الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها و السلوكيات التي يتم استنكارها و معاقبة ممارسيها، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من لها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة و الإنجاز تتبنى قيم المساءلة و الشفافية. و لكن و من خبرة و واقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، حيث تتم الترفيقات و الحوافز لمن لهم وساطات و علاقات مع الرؤساء، و أن كثيرا من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها؛ بل يحصل العكس. إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين و التعليمات و لا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون؛ و بالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، و لو لم يكن ذلك بشكل واضح. و كذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا الشعار؛ إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، و يجري التكتم على الممارسات الخاطئة، و يتم تزويق و تلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة و لكن مغايرة لما هو موجود في الواقع. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية و ليس الشعارات.

## ج- التنشئة و التطبيع

شبت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارنا للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب؛ هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها وقيمها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و التماشي مع القيم الثقافية السائدة

## د- القصص و الطقوس و الرموز :

و نعني بالقصص؛ روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، و هذه القصص تدور في الأغلب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة التنظيمية و المحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية، أما بالنسبة للرموز فإن المنظمة و المواطن بما يعزز صورة المنظمة و يميزها عن غيرها ، و يوجد شعورا خاصا بهوية الموظف.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ثقافة المؤسسة، من جانبها الوظيفي، وبأنها أداة مهمة جدا وآلية لنقل قيم ومعايير المؤسسة ، إلى الأجيال اللاحقة التي تلتحق بالمنظمة، وبيننا بأن هاته القيم التي تنتجها المؤسسة هي وليدة تراكمات للخبرة ضاربة في تاريخ المؤسسة، وحاولنا أن نبين من خلال تعريف ثقافة المؤسسة، وماهيتها ومكوناتها ووظائفها، أنها أداة مكتملة لوظيفة الموارد البشرية في تأهيل العمال الجدد، واندماجهم في المؤسسة، وكما حاولنا أن نبين تأثير هذه الثقافة على سسة، من خلا الطقوس والرموز الخاصة بها ، وهو ما سنحاول أن نختبره ميدانيا في الفصول اللاحقة من هاته الدراسة.

## تقديم :

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة الترصّد بالدراسة والجرد النقدي لأهم النظريات الاجتماعية التي تناولت بالدراسة والتحليل للتنظيمات، وكذا لأهم النظريات المعاصرة لما تتيحه هذه الأخيرة من سبل وفضاءات في التحليل للموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

يتوجب على أي باحث سوسيولوجي أو في أي علم آخر خاصة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، أن يدرج بحثه ضمن مقارنة نظرية تتيح له فرصة معالجته بدقة وموضوعية، وكما يسعى البحث العلمي دائما إلى تطوير النظرية و إكسابها المزيد من الدقة محاولة منه للوصول بها إلى مرحلة التنبؤ، فإن النظرية أيضا تكون أساسا يؤدي به إلى نتيجة صادقة دون خروج عن الموضوع أو تبعثر للأفكار.

ومما يؤكد هذا الكلام، هو ما يراه (اتزيوني) من أن النظرية التنظيمية أصبحت على درجة عالية من التنظيم و التكامل بحيث تصلح كموجة للبحوث التي تجري على التنظيمات ولذلك سننطلق في دراستنا هاته، بالاعتماد على عدة مداخل نظرية لنظريات التنظيم، كفيل بأن يجعل هذه الدراسة تفهم في إطارها النظري وتصل إلى أهدافها في فهم مشكلة الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد، ووصفها وتحليلها وتفسيرها، وكذلك مشكلة الرباط الاجتماعي في المنظمة و الصراع التنظيمي الذي يحدث بين الفاعلين في المنظمة وبين القادمين الجدد و العمال القدامى. ولذلك سنعتمد على مدخلين أساسيين هما المدخل البنائي و المدخل السلوكي.

## أولاً- المدخل البنائي:

لقد تم اختيار هذا المدخل لتناوله للجوانب التنظيمية في المؤسسة، لأنه يتصور بأن التنظيم نسق مفتوح، يتأثر بالمحيط الخارجي ومن خلال مفاهيمه، يمكن فهم الواقع التنظيمي للمؤسسة وبالتالي فهم موضوعنا الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد، فهو يعتمد في دراسته للتنظيم و السلوك الإنساني التنظيمي على عدة مقولات ونظريات منها:

## 1- النظرية الوظيفية:

إن مفهوم الوظيفة قد جاء أصلاً من علم الأحياء، ثم بما تم تحقيقه في دراسة التنظيمات، كالقول بوظيفة الإدارة،<sup>1</sup> فأصبحت الوظيفة كمدخل مرتبطة بتحليل الوقائع الاجتماعية من حيث تفسير وجودها وتطورها، بما تقدمه للشق الكلي و أجزاءه.

فالتنظيمات حسب هذا المدخل، هي أبنية متوافقة مع الأهداف من حيث الوحدات و الأقسام و الفروع وتدرج السلطة،<sup>2</sup> و المسؤوليات وشبكة الاتصال و العمل النقابي، بالإضافة إلى البناءات الغير رسمية الأخرى. فكل سلوك حسب هذا المدخل؛ إنما يعود في طبيعته إلى طبيعة البناء التنظيمي ككل. وبناء على هذا التوجه تم تحليل النشاطات الإنسانية و الأفعال بما يترتب عليها من نتائج. ويتمسك "ميرتون Merton"<sup>3</sup> بين الوظيفية والغائبة من خلال ما قدمه من مفاهيم يهمنها منها مفهوم الوظيفة الظاهرة و الكامنة. حيث لا ترتبط الوظائف الكامنة مع التوقعات الأولية للفاعلين ومقاصدهم، إذ تحدث دون وعي مسبق بها. وبهذا المفهوم السابق نستطيع أن نجد إسقاطات على موضوعنا "الاندماج

<sup>1</sup> - د. ابراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 43.

<sup>2</sup> - محمد بومخاوف: التنظيم الصناعي و البيئة، دار الأمة ، ط1، الجزائر، 2001، ص 26.

<sup>3</sup> - د. ابراهيم عيسى عثمان، المرجع نفسه، ص 50.

الاجتماعي للموظفين الجدد" وتبيان الوظائف الكامنة التي يتمتع بها هؤلاء الفاعلين ومدى تأثير ذلك على علاقات الصراع التي تحدث أثناء التحاقهم بوظائفهم بوصفهم موظفين جدد.

تتضمن الوظيفية دراسة و تحليل الظاهرة في علاقتها بنسق محدد، وذلك من جهتين، يتمثل الوجه الأول ما تقدمه الظاهرة لاستمرار النسق و المحافظة عليه، بينما يتمثل الوجه الثاني في تحليل الظاهرة على استمرارية نمط سلوكي معين. وتفسير الظاهرة من خلال وظيفتها هي النقطة التي يجتمع عندها الوجهان، وبهذا يفترض الاتجاه الوظيفي ترابط الأجزاء و تكاملها وظيفيا في تلبية حاجات النسق ومن يشملهم في الواقع.

يعتبر الوظيفيون أن الأجزاء في علاقتها بالكل تشكل حالة التوازن، وهي الحالة المنشودة في التنظيم بالنسبة إليهم، أما التغيير فهو يحدث تدريجيا ويعبر عنه بحالة توازن جديدة. أي الانتقال من حالة توازن إلى مهملين بذلك حالات الصراع و التوتر. وهذه النظرة تعتمد على وجود وسائل التنظيم الذاتي، أي افتراض آليات العمل، كما هو الحال في الكائن الحي على إعادته في حالة المرض إلى الحالة الصحية وبهذا يفترض الوظيفيون وجود آليات وطرق لحل التوترات، إعادة المجتمع أو الوحدة الاجتماعية إلى حالة التوازن.

تتطلب حالة التوازن و الاستقرار افتراض نوع من الإجماع حول الأهداف العامة ووسائل تحقيقها، فيعمل كل مجتمع على مأسسة هذه بحيث يصبح تمثلها من قبل الأفراد من معايير تقييم السلوك. ويتضمن معنى الإجماع وجود قاعدة ثقافية مشتركة تعمل على تماثل المعتقدات و التوجهات ويتحقق هذا على مستوى الأفراد من خلال عملية التنشئة، وهو ما يحدث بالنسبة للموظفين الجدد الملتحقين حديثا بالمؤسسة، حيث تعمل المؤسسة من خلال آليات معينة على تنشئتهم تنظيميا ليصبحوا



منتمين إلى المكان وذلك من خلال اكتسابهم لقيم و معايير المؤسسة. وأيضاً يعد الضبط الاجتماعي ووجود نظام للثواب و العقاب من أبرز تلك الأدوات التي تعمل على تماثل المعتقدات و التوجهات.

وعلى سبيل المثال، في كتابات ( وليامز Williams ) حيث قال " بأن المجتمع الأمريكي يقوم على قاعدة قيمية مشتركة، تضمنت قيم السيطرة على الطبيعة و العالم، إضافة إلى مشاركة أعضاء المجتمع في قيم كالنجاح والعمل و الكفاءة و الديمقراطية و البراغماتية و التقدم و المساواة و الحرية و الامتثال و العقلانية و الفردية".

يأخذ أوائل الموظفين بمبدأ الانبثاق Emergence في تناولهم لعلاقات الأجزاء بالكل. وهذا يعني وجوداً مستقلاً للبناءات الاجتماعية، كما يعني أن خصائص هذه البناءات لا تتطابق مع حصيلة مجموع خصائص العناصر التي كونتها. وقد ظهرت تصنيفات عديدة للوظيفية منها ما جاء على يد ( مارك ايراهسون ) حيث صنفها إلى:

أ- الوظيفية الفردية: تركز على الفرد الفاعل وما ينبثق عن الحاجات الفردية من بناءات ونظم.

ب- الوظيفة العلائقية البنائية: يتم فيها العلاقات بين الجزء و الكل وبين الأجزاء.

ج- الوظيفة الاجتماعية: حيث تمثل البناءات و النظم الأساسية من خلال علاقتها من جهة وارتباطها بالفعل الاجتماعي وضبط السلوك من جهة أخرى كما تناول ذلك بارسونز. هذا ويفترض الموظفيون وجود متطلبات لا بد من توفرها لبقاء النسق واستمراره و أن عدم وجود بعضها يخل بحالة النسق واستمراره.

ويعتبر هذا المفهوم مفهوماً غامضاً، يصعب تحديد معاني عناصره إمبيريقياً، مع اختلاف الوظيفيين في تحديد هذه المتطلبات.

متطلبات البقاء أو حالة التوازن قد تختلف من تنظيم لآخر، وهذا لا يزال مفهوم المتطلبات الوظيفية من المفاهيم الإشكالية. ولقد ارتبطت البنائية الوظيفية في العقد الثالث من القرن العشرين بكتابات و أعمال بارسونز أساسا، ومن تلاميذه أيضا كميرون، ولم يقتصر دور بارسونز على ما قدمه من أفكار بل تعدى ذلك إلى ظهور نماذج جديدة كالتبادلية ومنهجية الجماعة.

لقد أراد بارسونز<sup>1</sup> أن يبني نظرية شاملة على ما تراكم من معرفة في علم الاجتماع اعتمادا على ما جاء في كتابات ( دوركايم، باريتو، فيبر ) يجمع فيها بين الذاتي و الموضوعي، ولقد تمثل ذلك في مرحلتين كانت المرحلة الأولى محاولة بناء نظرية الفعل الاجتماعي وفي الثانية انتقل إلى النسق الاجتماعي مفترضا أن الفعل الاجتماعي وحدة للتحليل، وسنحاول هنا التطرق إلى شرح هذين النموذجين أو المدخلين:

### 1-1- نظرية الفعل الاجتماعي:

اختار (فيبر) الفعل الاجتماعي منطلقا لتحليل ودراسة ما هو اجتماعي، ويعرف الفعل الاجتماعي بأنه الفعل الذي يحمل معنى ويأخذ فيه الفاعل سواء كان فردا أو جماعة الآخر أو الآخرين بعين الاعتبار ويتضمن هذا التوجه الافتراض القائل بأن الأفعال الفردية هي أساس ما يتشكل من بناءات ونظم وجماعات، كما يتضمن أن حقيقة الواقع الاجتماعي تتجلى في المعاني التي يحملها الفاعلون. وهنا نفتح قوسا للنقاش حول الموضوعي و الذاتي، فالذاتية و الموضوعية لم تعودا تتناقضان وتتواجهان بنفس الحدة التي كانتا عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جلبي : علم اجتماع الصناعي , دار المعرفة الجامعية، ط3، 1996، ص173، 174.

<sup>2</sup> - د. حمدوش رشيد: مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة امتدادية ام قطيعة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2009، ص34.

ما يمكن أن نقوله في هذا المستوى هو أن هذا التداخل بين الذاتي و الموضوعي ما هو إلا تعبير لتلك العمليات الملموسة التي تتكرر مع الأفراد بصفة يومية.

ونجد هذا التوافق أيضا عند "بيار بورديو" و الذي يرى بأنه " يوجد هناك تناغم وتطابق

سجام بين البنى المجتمعية و البنى الذهنية، بين انقسامات العالم الاجتماعي الموضوعي وبين المبادئ

التي يمارسها الفاعلون في نظرتة".<sup>1</sup>

إذن فيبار بورديو يرى بأن يوجد هناك تطابق وانسجام بين الأمرين وهنا نأتي على غلق هذا القوس ونعود إلى نظرية الفعل الاجتماعي لبارسونز.

لقد صنف ماكس فيبر الفعل الاجتماعي إلى أنماط مثالية:

- **الفعل العقلاني:** المرتبط بغاية، يشمل افتراض القصد في الفعل ويسمى هذا الفعل أيضا بالفعل الذرائعي أو الوسيلى.
- **الفعل الاجتماعي العقلاني:** المرتبط بقيمة ويعني ذلك ارتباط الفاعل في اختياره إلى قيمة اجتماعية موجهة.
- **الفعل الاجتماعي التقليدي:** توجه اختيارات الفاعل فيه تقاليد و أعراف الجماعة التي ينتمي إليها.
- **الفعل الاجتماعي الوجداني:** وهو الفعل الذي توجهه المشاعر و العواطف.

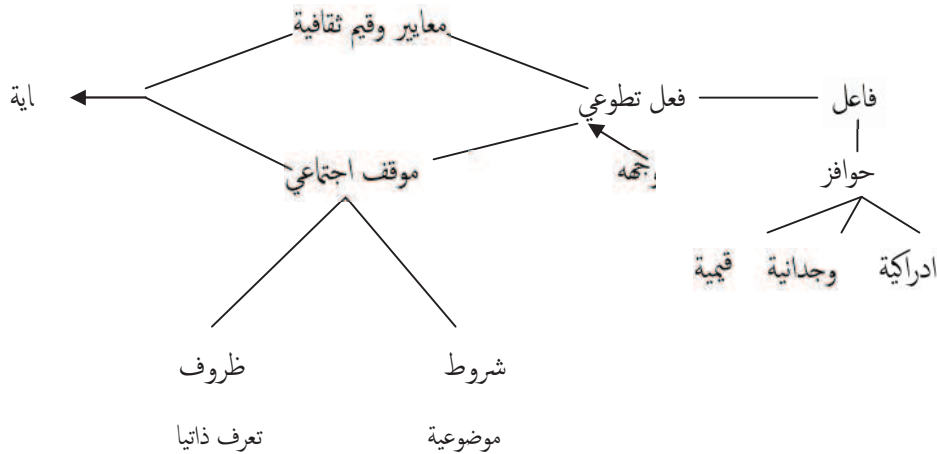
أما بالنسبة لبارسونز فقد اعتبر الفعل الاجتماعي وحدة التحليل الأساسية كما أسلفنا سابقا

وذلك في أي نسق اجتماعي وقد زاد على فيبر ما يلي:

2- Bourdieu,P ; réponses, Paris, seuil,1992,p 184.

- الفعل الاجتماعي الوسيلى الموجه لتحقيق غاية، ويرتبط بمستوى إدراك الفاعل.
- الفعل الاجتماعي التعبيري بما يتضمن من تعبير عن حالات الرضا والاعتبار ويعبر إذن عن الحالة الوجدانية للفاعل.
- الفعل الاجتماعي القيمي ويرتبط بالمعايير و القيم والجانب الخلقى لدى الجماعة، وينطوي معناه بدرجة ما بالتكامل في النظام الاجتماعي.
- تناول الفعل الاجتماعي وجود فاعل، وبهذا فإننا في تحليلنا للفعل اعتبار خصائص الفاعل وحالته والتي تشمل الحوافز التي يتضمن معناها المستوى الإدراكي و الوجداني و القيمي. ومن الأمور الأخرى التي تدخل في توجيه الفعل القيم الجماعية كمؤشر على دور ثقافة الجماعة في توجيه الفعل وتحديد الاختيارات.<sup>1</sup>

وتتمثل عناصر نظرية الفعل إذن كما في الشكل التالي:



المصدر: د. إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع.

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص62.

## 2-1 - نظرية النسق الاجتماعي:

يشير النسق الاجتماعي في معناه إلى مجموعة من الفاعلين في عملية تفاعل، حيث أدخل بارسونز في تحوله من الفعل الاجتماعي كمرحلة أولى إلى النسق الاجتماعي، أدخل الفاعل في علاقة مع الآخر أو الآخرين. ضمن موقف يشمل على الأقل وجهها بيئيا وفاعلين لديهم حوافز لتعطيتهم المنفعة و لرضا وحيث تحدد علاقاتهم بالموقف بما في هذا علاقاتهم بالبيئة و النسق الثقافي للجماعة وما يتضمنه هذا من رموز مشتركة.

تلعب عملية المؤسسة عند بارسونز أهمية كبرى في تشكيل نسق منظم متكامل وذلك بمأسسة أنماط الفعل والعلاقات ، وبما يستدججه الفرد ويتمثله من معان وقيم ومعايير في بنائه الشخصي، الأمر الذي يربط الفرد بشكل تكاملي في علاقته بما هو اجتماعي ثقافي. لقد تحول بارسونز في بحثه النسق الاجتماعي بدل تركيزه على الفعل الاجتماعي و الفاعل، إلى التركيز على الدور و المكانة، واعتبارهما أساس تحليل النسق الاجتماعي، ويتمثل هذا التحول في اهتمامه بالبناءات و النظم أساسا في تشكيل الفعل الإنساني بدل اهتمامه بالعوامل الفردية، ويشير مفهوم الدور الى ما يقوم به شاغله، بينما يشير مفهوم المكانة إلى وضع شاغل الدور التراتبي في البناء الاجتماعي، وفي كلا الحالتين يختصر الفرد الفاعل فيما يتضمنه الدور و المكانة من خصائص ضمن التنظيم الاجتماعي، وبالتالي تصبح خيارات الفاعل مقيدة بما يرتبط بهما من توقعات (الدور و المكانة) لأن هذه الخصائص تحدد اجتماعيا.

ولقد ربط بارسونز بقاء النظام في النسق الاجتماعي واستمراره بمتطلبات وظيفية لا بد من توفرها وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص66.

❖ الحاجة الوظيفية للتكيف.

❖ الحاجة الوظيفية لتحقيق الأهداف.

❖ الحاجة الوظيفية للتكامل.

❖ الحاجة الوظيفية للتوازن وإدارة التوتر.

ويتضمن مصطلح النسق وجود وحدة تتكون من مكونات مترابطة بينها علاقات وعلى هذا

الأساس يرى بارسونز أن النسق الاجتماعي يشمل أربعة أنساق فرعية هي: - النسق الثقافي -

النسق الاجتماعي - النسق الشخصي - النسق العضوي.

وينطلق المدخل البنائي بالاستعانة بنظرية النسق الاجتماعي كما أسلفنا، من مسلمة أساسية

وهي أن هناك تكامل بين أجزاء النسق وفي كل واحد منها وأن هذه الأجزاء و الأنساق الفرعية تعتمد

بعضها على بعض. ولقد عالج المدخل البنائي عموماً التنظيمات في ضوء أربعة تصورات هي:

أ- التنظيمات أبنية اجتماعية توافقية: وهو تصور طوره فيليب سيلزنيك "Ph. Selznic"

سببه فالتنظيمات ذات أهداف من أجل تحقيقها تعبئ كل إمكانياتها، مما يترتب عن ذلك

ظهور الصراع مع جماعات العمل.<sup>1</sup>

ب- التنظيمات هي عبارة أنساق اجتماعية: وقد طور هذا التصور تالكوت بارسونز

"T.Parsons" وقد تم شرح ذلك سابقاً.

ج- تصور اتزيوني: ويرى أن الاغتراب و الصراع أمران لا تخلو منها التنظيمات، فاختلاف

المصالح داخل التنظيم، وبينه وبين المحيط الخارجي يؤدي إلى الصراع الذي قد يكون إيجابياً في بعض

<sup>1</sup> - محمد بومخاوف، مرجع سابق، ص34.

الأحيان، ويعتبر الصراع القادمين الجدد و الموظفين القدامى أبرز حالات الصراع، بالإضافة إلى مصادر أخرى كرتابة العمل واغتراب العامل.

د- التنظيمات تنطوي على القوة و الصراع: وقد طور هذا الاتجاه ألفن

جولدنز "A. Gouldnes" فألى جانب التكامل التنظيمي *Intégration* هناك قوة وصراع بين جماعات مختلفة باختلاف مصالحها وأهدافها ومكانتها. ويصبح التنظيم بمثابة نسق من القوى المتصارعة و المتعارضة المصالح، بحيث يمكننا أن نقول أن هناك في بعض التنظيمات صراعا كبيرا بين فئة الرؤساء و المرؤوسين المتعارضة المصالح و الأهداف .

### 1-3- مسألة الصراع الاجتماعي عند الوظيفية البنائية:

تعتبر الوظيفية الاتجاه الذي يدرس المجتمع من فكرة التوازن، ولكن المجتمع لا يخلو من الصراع. فكيف عاجلت الوظيفية مسألة الصراع؟

أ- فكرة الصراع عند تالكوت بارسونز:

بالنسبة لبارسونز هناك داخل النسق المهني مظهر للتنافس يتيح للأفراد التزاحم و المنافسة، وأن هناك ميل استراتيجي عام مؤداه أن القوي يحاول تسخير الضعيف لصالحه، وأن النخبة المثقفة تحاول تبرير إيديولوجيتها مهما كانت.

ب- عند جورج سيمون:

يعتبر هذا السوسيولوجي الصراع شيئا حاصلا ومؤكدا في المجتمعات أيا كانت، ويصنف أنواع الصراع إلى ثلاث: سياسي، اقتصادي وديني.

## ج- لويس كوزر:

اعتبر لويس كوزر الصراع شيئاً إيجابياً عكس بارسونز الذي اعتبره حالة مرضية. حيث يعد الصراع عند كوزر عاملاً مساعداً على الحماية و التماسك كما يؤدي إلى توازن الجماعة إذا كان البناء منفتحاً على المحيط الخارجي، ويسمح بتغيير المعايير، ففي كتابه "الوظائف الاجتماعية للصراع" حاول كوزر تعريف الصراع بأنه "عملية نضال حول قيم أو موارد نادرة كالقوة والثروة والمكانة، يسعى فيها كل من أطراف العملية إما إلى تحييد منافسيه، أو الإضرار بهم، أو التخلص منهم".

ينظر كوزر إلى المجتمع كوحدة نسقية يتكون من أجزاء مترابطة، ولكن يختلف عن الوظيفيين بقوله بإمكانية اللامساواة والتباين الاجتماعي. لذا يتجاوز مفهوم التوترات في العلاقات، باعترافه بإمكانية علاقات الصراع. ولكنه في محاولته الجمع بين أوجه التكامل والصراع، وبذلك فهو يختلف عن معظم أصحاب اتجاه الصراع عدا (زيمل)، بقوله

إن الصراع ممكن أن يكون وظيفياً. وبالتالي فهو يعمل على تقوية التضامن داخل الجماعة، وبهذا يمكن أن يكون وظيفياً للنسق الاجتماعي أو بعض أجزائه.

وقد تضمن هذا الطرح المشكلة التي واجهت الوظيفيين في تحديد الأطراف التي يمكن أن يكون الصراع وظيفياً لها، إضافة إلى إمكان ربط وظيفة الصراع بالنسق ككل.

تركيز كوزر على وظائف الصراع، أدى إلى اهتمامه بأنواع الصراع، وخاصة الداخلي والخارجي، والاهتمام بالأسباب والظروف التي ترتبط بتباين أوجه الصراع، ودرجة العنف ومداه الزمني.



يرى (تيرنر) أن كوزر اهتم بقضية الشرعية حيث افترض، أن زيادة تساؤل الأعضاء المحرومين في شرعية النظام القائم، تزيد من احتمال الصراع. وقياسا على هذا عمل تيرنر على استنباط افتراضات فرعية هي:

❖ كلما قلت الطرق الشرعية للتعبير على اللامساواة في توزيع الموارد ، كلما زاد احتمال التساؤل حول شرعية النظام القائم.

❖ كلما زاد توجه المحرومين للوصول إلى عضوية الفئات المميزة، ولم يكن فرص كافية للحال، كلما زاد احتمال عدم اعترافهم بالشرعية.

كما يمكن هنا القول إن عدم المشاركة في القيم الأساسية، والتي تعتبر من أسس شرعية النظام، يمكن أن تؤدي مثل هذه الحالة إلى صراع داخلي، يمكن أن يؤدي إلى هدم النظام القائم. يتضح مما سبق أن كوزر يربط إمكانية قيام الصراع بعدم اعتراف أحد الأطراف بشرعية النظام، وان كان لا يرى أن هذا يؤدي دائما إلى الصراع.

ترتبط حدة الصراع عند كوزر بالجانب الوجداني ، والذي ممكن أن يظهر بقوة على مستوى العلاقات الأولية ن فتأجج العواطف يبعد إمكانية الحلول العقلانية . إضافة إلى المسألة الوجدانية، ترتبط حدة الصراع أيضا بوجود الالتزام الأيديولوجي والعقائدي، وخاصة عند توفر تنظيمات لهذه الأيديولوجيات والعقائد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -د. ابراهيم عيسى، مرجع سابق، ص 98.

## د- الصراع عند (كولينز) :

يرى كولينز أن دراسة الصراع يجب أن تعتمد على الواقع ، وأن تتضمن عملية التحليل العلاقات السببية، التي يمكن أن تعكس الواقع، وتظهر ارتباط وعلاقات الوحدات فيه. وقد اعتمد كولينز في محاولته بناء نظرية في الصراع، تكون أكثر شمولاً، وتشمل جميع مستويات العلاقات، على مصادر مختلفة ومتنوعة من أهمها كتابات فيبر وماركس ودوركهيم، والتفاعلين الرمزيين، وشوتر وجوفمان. وبناء على عملية توليفية بين هذه المصادر، توصل كولينز إلى الافتراضات التالية :

- 1- الإنسان كائن اجتماعي، ولكنه أيضا صراعي.
- 2- يوزع النظام الاجتماعي الأفراد حسب المصادر المتاحة لكل منهم.
- 3- تتنافس الجماعات المتأبنة على تملك أكبر قدر مما هو مرغوب فيه.
- 4- في كل مجتمع تباين في ملكية ما هو مرغوب فيه، كالثروة والقوة والاعتبار والسلع ذات القيمة ( لا مساواة في توزيع الموارد النادرة ).
- 5- يحاول كل فرد تعظيم مكافأته الذاتية بما يمكن أن يحصل عليه من الموارد النادرة، المرغوب وذات القيمة.
- 6- يعيش الناس في عوالم أقاموا بناءها ذاتيا (عالم المعاني، حقيقة عقلية، ما يحملونه من أفكار ومعتقدات وتصورات ) .
- 7- يحاول الآخرون التأثير في التجربة الذاتية لهؤلاء ( من يملك القوة يصبح أقدر على تشكيل أنماط الثقافة والايديولوجيا ، وأقدر على تشكيل وعي الآخرين).
- 8- هناك صراع إذن حول القدرة على التأثير، أو حتى التحرر من تأثير الآخرين.

9- يحاول كل إنسان، أو أي طرف في عملية الصراع، أن يستثمر كل ما لديه من مصادر للظهور بوضع أفضل.

الصراع إذن هو نتيجة سببية لعدم المساواة في ملكية ما هو مرغوب فيه وله قيمة، كالثروة والقوة والجاه والسلع. وعلى هذا الأساس يحاول كل إنسان أو طرف في العملية، أن يقوي مكانته وموقفه بتعظيم ما يملك من هذه الموارد النادرة المرغوب فيها. الذي ينجح في تملك أكبر قدر من هذه، يحاول تثبيت موقعه، وتعظيم تحقيق مصالحه، واستخدام الوسائل المختلفة للسيطرة، بما في ذلك القهر وتزييف وعي الآخرين وإنتاج نمط ثقافي يعزز تميزه. أي يحاول إعادة إنتاج الوضع الذي يعمل لصالحه. مقابل هذا يحاول المحرومون وفاقدا القوة تغيير الوضع القائم، فالإنسان يكره الخضوع ويقاومه هذان الموقفان المتناقضان يولدان عملية الصراع.

تجمع محاولة كولينز بين المستوى الفردي الذاتي والجماعي والموضوعي في تناول عملية الصراع، كما أنه يأخذ بمصادر متنوعة للصراع، شملت الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، علما أن قيمة كل من هذه كمسبب للصراع تعتمد على الواقع والإطار الثقافي الذي يحدد ما له قيمة وما مرغوب فيه. لكن هذه المحاولة مع أهميتها تغفل بحث أوجه الصراع ودرجة حدته ودرجة العنف الذي يمكن أن يصاحب العملية، كما تغفل وسائل حل النزاعات والصراع.

يلاحظ، كما رأى تيرنر، أن أول مشكلات اتجاهات الصراع تتمثل في عدم تحديد معنى مفهوم الصراع، فقد تعددت مضامينه لتشمل العداة والحرب والتوتر والتناقضات، والنزاعات واختلاف الرأي وحتى الثورة.

ولعل اختلاف مستويات الصراع من فردي إلى جماعي إلى مجتمعي، ثم على مستوى التكتلات الدولية على المستوى العالمي، يتطلب بالضرورة تحديد أطراف الصراع. كما أن تحديد مضمون الصراع يمكن أن يساعد في تحديد أوجهه الواقعية. في حين يمكن أن يساهم تحديد طبيعة العلاقة نوع ودرجة الصراع، وبهذا يمكن أن يصاغ معنى الصراع على أساس ما يحدث في الواقع.<sup>1</sup>

#### 1-4- نظرية التحليل الاستراتيجي لـ ( ميشال كروزيه و ايرهارد فريدبرغ ):

تبعاً للبحوث التي قام العديد من علماء الاجتماع، ظهر هناك اتجاهان لدراسة الظاهرة السوسيولوجية، اتجاه كلي يتخذ من المجتمع ككل مجاله للدراسة ( demarche holistique ) واتجاه يعنى بتفسير الظواهر بشكل تحليلي ( demarche analytique ).<sup>2</sup> ما يهمننا هنا هو الاتجاه الثاني، والذي هيمن على سوسيولوجيا التنظيمات نظراً لتقاطعه مع مذاهب كثيرة في نظرية الاقتصاد الكلاسيكي.

ويعتبر كروزيه من بين علماء الاجتماع المعاصرين الذين اهتموا بدراسة التنظيمات البيروقراطية، وذلك من خلال دراسته الإمبريقية حول مجموعة من المؤسسات العمومية في فرنسا حيث كانت دراسته امتداداً لدراسات سابقة ممن اهتموا بدراسة التنظيمات البيروقراطية، ولكن تأثيره الكبير كان بـ ماكس فيبر حيث حاول أن يجيب على الكثير من الأسئلة التي خلفها فيبر ونموذجه المثالي للتنظيمات البيروقراطية وكذا التحقق من مدى ملائمة التنظيم البيروقراطي للمؤسسات، وقد توصل كروزيه بعد

<sup>1</sup> - د. ابراهيم عيسى، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> مقال منشور على صفحات الانترنت Les nouvelles approches sociologiques des organisations

انتهاء دراساته الميدانية إلى مجموعة من النتائج العلمية ، حيث ركز كروزيه على ثلاث مسلمات :<sup>1</sup>

1- أن الأفراد لا يقبلوا أبدا أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المديرون

للمنظمة، هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة، وهذا لا يعني بالضرورة أن هذه الأهداف

الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة.

2- إن الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم ،

وتعطيه القدرة على الاختيار على الأقل أن يساهم ويشارك أو حتى ولو كان مفروضا عليه

أن يشارك ، فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة ، فالمنظمة تسعى دائما

للحد من درجة هاته الاستقلالية والفاعل يسعى بكل قدراته بأن يعظم من هاته الاستقلالية

، أو على الأقل أن يحافظ عليها .

3- إن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء في علاقاتهم ببعضهم البعض أو في علاقاتهم

بالمنظمة تتمتع بالعقلانية ، لكنها عقلنة نسبية ، لأنها أمام استراتيجيات مضادة وكذا عوائق

المحيط المتعددة ولا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي كبير أن يجد الوقت والوسائل

التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني .

وقد اعتمد كروزيه على عدة مفاهيم أساسية في التحليل الاستراتيجي للمنظمة وهي<sup>2</sup> :

1- د.بن عيسى محمد المهدي: علم اجتماع التنظيم-من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، امبابلاست، الجزائر، 2010،

ص213.

2- د.بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص214.

## 1-السلطة:

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

- السلطة ليست امتدادا لعلاقة خارجية عن الواقع التنظيمي.
- السلطة نسبية فهي ناتجة عن الواقع التنظيمي أو نابعة من المنظمة.

## 2-منطقة الارتياح:

المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين بمفهوم السلطة السابق على أنها علاقة تبعية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة، وهي في الوقت نفسه النقطة أو المجال الذي لم يتمكن التنظيم الرسمي أن يقننه أو يهيكله لأنه مهما عمل هذا التنظيم الرسمي على أن يدقق في كل الجزئيات والتفاصيل التنظيمية للحد من حرية العامل والتقويض من استقلاليته، فانه لا يستطيع ذلك أبدا وهذا ما يترك فراغ أو منفذا يستغله العامل في بناء إستراتيجيته الدفاعية أو الهجومية. إذن فان استغلال هاته المنطقة من طرف العامل يعطي له أسبقية وميزة عن الأطراف المتفاعلة معه في الإطار التنظيمي، وتصبح تشكل بالنسبة إليه مصدر للسلطة.

فقد وضع كروزيه أربعة مصادر للسلطة وهي :

- الكفاءة والقدرة المهنية العالية داخل التنظيم.
- القدرة والكفاءة العالية ونوعية علاقة الفاعل بالبيئة الخارجية للمنظمة .

- امتلاك معلومة وتسييرها بشرط أن تكون هاته المعلومة تشكل رهان حقيقي بالنسبة للأطراف الأخرى.

- التثبت بالتطبيقي الحرفي للقانون يعطي للفاعل قدرة دفاعية أو هجومية.

### 3-النسق الفعلي للأفعال:

سق الفعلي للأفعال هو الطريقة والكيفية التي يهيكل بها هذا الكيان البشري المتواجد في

: بصفتهم فاعلين اجتماعيين في علاقاتهم الداخلية ، أي يعني الكيفية التي ينظم بها الفاعلون

نسق علاقاتهم التفاعلية من معالجة كل الإشكال التنظيمية والتسييرية و الإنتاجية وغيرها، فهم يقومون

بذلك ليس بصورة حيادية ومجردة ونما وفق أهدافهم التي تكون دائما تسيير بدرجة من التوافق الضمني أو

العلمي مع أهداف المؤسسة. فهذا النسق الفعلي يشمل بدوره نسقين فرعيين وهما :

#### أ- النسق الفرعي لضبط العلاقات:

هو نسق من القواعد التي ينتجها الأفراد داخل المنظمة، ن أجل معالجة وحل المشاكل اليومية

للمنظمة،

وتضبط وتوجه سلوكياتهم في علاقاتهم بعضهم البعض، أو في علاقاتهم بعمالهم أو موضوعاتهم اليومية،

إذن هناك نسق من القواعد والقوانين مهما كانت جزئية وغير مشكلة بصورة رسمية، فهي تعمل على

ضبط العلاقة بين الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالنسق الفرعي لضبط

العلاقات.

ب- نسق التحالفات :<sup>1</sup>

وهو النسق الذي يحكم التحالفات بين الفاعلين داخل المنظمة ، إن الميزة الأساسية للتحالفات

داخل المؤسسة أنها ظرفية بطة بقضية محددة وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج

قضاياها المطروحة عليها، انطلاقاً من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمية إليها .

الفرق بين النسق الفرعي الأول والنسق الفرعي الثاني هو أن نسق التحالفات يتميز بالظرفية

ويكون عادة مرتبط بحالات خاصة وطارئة ، أما نسق ضبط العلاقات يتميز بالديمومة ويقوم بتنظيم

وهيكل العلاقات المستقرة.

## ثانياً- المدخل السلوكي:

## 1- النظرية التبادلية:

كانت التبادلية الاجتماعية إحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في بداية الستينات من القرن

العشرين، نتيجة لما نشأ من رأي حول إخفاق البنائية الوظيفية في تطوير نظرية تعكس الواقع الإمبريقي،

وتفسر السلوك الإنساني في مستوياته المختلفة. جاءت المحاولة الأولى لتعمد تفسير السلوك بناء على

عوامل نفسية بحتة، ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية، أما المحاولات اللاحقة فقد حاولت تجاوز

اختزال السلوك الإنساني برده للعوامل النفسية بإدخال ارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي و الثقافي،

ورغم هذا الاختلاف بين أصحاب التبادلية إلا أنه يمكن الاستفادة من الجانبين، الأول، في دراسة عملية

التفاعل و ما يمكن أن تتضمن من تأثيرات متبادلة بين طرفي التفاعل. أما الجانب الثاني فتتمثل أهميته

في إمكانية الانتقال من مستويات التفاعل الأولية، إلى بحث مستويات التنظيمات المعقدة التركيب.

<sup>1</sup>- د.بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص223.



2- المصادر المعرفية التبادلية:<sup>1</sup>

## 2-1- الاقتصاد السياسي الكلاسيكي:

استفادت التبادلية من عدة افتراضات من أصحاب الاقتصاد السياسي الكلاسيكي و خاصة

كتابات آدم سميث Adam smith و ريكاردو Ricardo ، من الافتراضات التالية:

أ- الإنسان كائن عقلائي يحاول على أساس مبدأ المنفعة، في علاقاته التنافسية مع الآخرين

تعظيم مكاسبه و تقليل خسائره.

ب- الدخول في عمليات اجتماعية يتضمن التبادل، و حساب المكاسب و الخسارة أي

الكلفة بالموازنة بينما يتوقع من مكاسب و خسائر.

ج - يرتبط الفعل ومسارته بما يتوقع الفاعل و يرى من كلفة.

د - يدخل في تقييم الفاعل لاختياراته الحاجات ونظرة المواد.

## 2-2- الدراسات الأنثروبولوجية:

شملت الدراسات الأنثروبولوجية نماذج و أفكار عن عملية التبادل، ووظائفها الاجتماعية،

وارتباط عملية التبادل بالثقافة و الحاجات الفردية، كان أول من تناول موضوع التبادل جيمس فريزر

حيث ربط فريزر عملية التبادل بالحوافز المرتبطة بتحقيق الحاجات، وتوزيع المكائات و القوة بين

الجماعات التي تدخل في عملية التبادل.

<sup>1</sup>- د.ابراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق، ص209.

أما مالىنوفسكي فقد بين أن الجانب الاجتماعي الثقافي هو الأهم من خلال تمييزه بين القيمة الاقتصادية و الاجتماعية لعملية التبادل، حيث تسهم عملية التبادل اجتماعيا بناء شبكة من العلاقات.

### 2-3- المدرسة السلوكية:

كان لأفكار هذه المدرسة التأثير الأكبر على الأطروحات الأولى في التبادلية، خاصة ما جاء في كتابات **سكنر و بافلوف** وأبحاثهما المرتبطة بالحاجات وكيفية استجابتها للمؤثرات.

لقد ترجمت نتائج مفكرو السلوكية إلى افتراضات حول علاقة الدوافع و المؤثر بالاستجابة، منها قانون المؤثر **لثورندك Thorndik** الذي يقول فيه "إذا أدى فعل ما إلى مكافأة (ثواب)، فالمرجح أن يقوم الفاعل بإعادة الفعل" ويتضمن هذا مبدأ تعزيز الفعل المؤثر والذي يمكن للآخرين محاكاته، أما إذا كانت نتيجة الفعل خسارة وعقابا فتمثل الاستجابة في هذه الحالة إلى تجنب الفعل.

بناء على هذه الافتراضات وغيرها في المدرسة السلوكية، شكل مفكرو التبادلية افتراضات مقابلة لعملية التبادل أهمها:

- تكرر الكائنات الأفعال التي كانت قد أدت إلى مكافآت في الماضي.
- تكرر الكائنات الأفعال في المواقف المشابهة لتلك التي أدت إلى مكافآت في السابق.
- يترتب في حالة مؤثر في الحاضر، ارتباط سابقا بمكافأة، تكرر سلوك مشابه لذاك السلوك الذي حقق المكافأة في الماضي.
- أي موقف، يكرر الكائن الأفعال التي يعتقد بأنها تحقق أكبر قدر من المكافأة، وتجنبه العقاب أو الخسارة، أو أكبر قدر منهما.

- يستمر تكرار السلوك نفسه مادام يؤدي إلى مكافأة.
  - تمتلك الكائن عواطف الغضب و العدوانية، إذا لم يحقق فعله مكافأة كان قد أدى الفعل إلى تحقيقها في الماضي.
  - كلم تكرر نفس المكافأة لسلوك أو فعل، كلما قلت قيمة المكافأة، مما قد يؤدي إلى محاولة تكشف وسائل وسلوكيات بديلة للحصول على مكافآت جديدة.
- نتيجة لهذه المصادر المعرفية المختلفة ظهرت منظورات واتجاهات متباينة، حيث حاول جورج هومانز متمسكا بالمتغيرات النفسية و مبدأ المنفعة كأساس لتفسيره للسلوك و عملية التبادل على مستوى العلاقات بين الأفراد، في حين جاء بلاو من بعده ليسحب عمليات التبادل لتشمل التنظيمات و المجتمع، و بإدخال البناء الاجتماعي و تفاوت القوة كعاملين أساسيين في تشكيل علاقات التبادل.

أما أميرسون Emerson فقد أعاد أهمية الثقافة في تشكيل علاقات التبادل، معتبرا عملية التبادل وسيلة لإعادة الموارد النادرة كالقوة و الثروة، و أن الثقافة تشكل الإطار المرجعي في تحديد الكلفة و في إمكانية استمرار عملية التبادل.

#### 2-4: جورج هومانز:

يمكن تناول جميع النشاطات الإنسانية، بدراسة وتحليل عمليات التبادل، ويعود الفضل في ذلك إلى جورج هومانز الذي حاول بناء تصور نظري اجتماعي نفسي على أساس عملية التبادل. فمن خلال نقده للبنائية الوظيفية كنظرية عامة وخاصة ما جاء في كتابات بارسونز، اتفق مع ميرتون، من

حيث ضرورة ارتباط النظرية بالواقع، وذلك باستخدام المفاهيم المباشرة، التي يتصل معناها بمؤشرات مباشرة في الواقع، وحيث يمكن بعد هذا التحول إلى مستويات أعم بإدخال مفاهيم تجريدية أعم وأشمل. بناء على هذا التوجه، ركز في كتابه، الجماعات الإنسانية، دراسة العناصر الأولية للواقع الاجتماعي. وقد وقع اختياره على المفاهيم التالية :

1- النشاطات الإنسانية، هي أفعال الأفراد في موقف، مرتبطة بمحاولة تحقيق المنفعة.

2- التفاعل ويشمل المعنى لاستجابة الآخر لفعل المبادر بعملية التفاعل، والعلاقات التي تنتج

عن هاته العملية.

3- العاطفة، وهي الحالة الوجدانية، والحالة النفسية لأفراد عملية التفاعل.

4- المعايير، وهي ما تتضمنه قواعد السلوك بالنسبة للجماعة.

هذه المفاهيم مترابطة، فزيادة واتساع مجالات النشاطات، يزيد من مجالات التفاعل، مؤدية إلى

تطور الجماعة، وزيادة درجة التعقيد فيها، الأمر الذي يرتبط بفتح مجالات جديدة لأشكال من

النشاطات والتفاعل. فالجماعة الإنسانية في نظره تعني مجموعة من الأفراد المتفاعلين في نشاطات مختلفة،

وبهذا تشكل النشاطات وعملية التفاعل، والتعاطف نسقا اجتماعيا.

يتضمن هذا النسق بعدين داخلي وخارجي بينهما تفاعل متبادل. حيث يمثل البعد الخارجي

علاقة النسق الداخلي بالبيئة والجماعات الأخرى، أما البعد الداخلي فيتصف بعلاقات التكامل

والتباين. حيث يعتمد التكامل في العلاقات على العلاقات المتبادلة بين المتغيرات الأساسية الممثلة في:

1- الاعتماد المتبادل بين التفاعل والتعاطف، فكلما زاد التفاعل زاد التعاطف، عدا حالات

الإكراه.

2- ترابط النشاط بالتعاطف، الذين يكون الود للآخرين يعبرون عن هذا بنشاطات مشتركة، وهذه بدورها تزيد من الروابط العاطفية والودية.

3- ترابط النشاط والتفاعل، كلما زاد التفاعل، زادت أوجه النشاطات، وزيادة هذه الأوجه تزيد من التفاعل.

يظهر من افتراض هذه الارتباطات، تركيز هومانز على علاقات التكامل متناسيا ما يمكن أن حجة عمليات تعقيد المجتمع من قيام جماعات فرعية ، يمكن أن يؤدي وجودها إلى تباين في المصالح ، وبالتالي تهيئة الظروف لعمليات الصراع.

ويفترض هومانز أن الإنسان يسلك ويتفاعل مع الآخرين بعقلانية نسبية، من أجل تحقيق منفعة أو غاية قد تكون مادية أو معنوية ويفترض أن علم النفس السلوكي يركز على المستوى الفردي، والذي تؤدي فيه عملية التفاعل إلى ظهور الجانب الاجتماعي، فما الاجتماعي ألا مجمع أجزائه الفردية، أي أنه لا يعتقد بتشكيل بناءات ونظم لها خصائص مستقلة ومختلفة عن تلك الممثلة في الخصائص الفردية، في يفترض التي يفترض أنها تعبر عن الطبيعة الإنسانية. بهذا فتفسير السلوك لا بد أن يركز على المستوى الفردي، ثم الجانب الاجتماعي، حيث يمكن في بناء النظرية الانتقال من المستوى الأولي الفردي إلى مستويات أعلى تتضمن الجانب الاجتماعي.

وقدم هومانز أول افتراضاته حول عملية التبادل وهي:

أ- يؤدي تكرار التفاعل بين الأفراد إلى زيادة المودة بين أطراف التفاعل .

ب- ترتبط زيادة المودة، بازدياد فرص التعبير عن هذا الشعور، من خلال النشاطات

وعمليات التفاعل وزيادة أوجهها.

ج- كلما زاد التفاعل بين الأفراد، كلما زاد تماثل نشاطاتهم والمشاركة فيها، وزاد تعاطفهم.

د- كلما علت مكانة الإنسان، كلما زادت أوجه نشاطاته وفرص تفاعله، وزاد عدد الذين

يمكن أن يتفاعل معهم.

هـ- كلما علت مكانة الإنسان ، كلما زاد امتثاله لمعايير الجماعة .

و- في حالة تساوي مكانات أطراف التفاعل، تزداد سهولة هذه العملية، لعدم وجود سلطة

لطرف على الآخر، بينما يتضمن تفاوت المكانات إمكانية علاقات تبادلية غير منسقة أو

متساوية.

يلاحظ من هذه الافتراضات أنها تركز على ما يسمى بالعلاقات الأولية ، وقد ركز تناول هومانز

في بحثه لعمليات التفاعل والتبادل على الجماعة الثنائية. وبهذا قد لا تنطبق مثل هذه الافتراضات على

الرسمية والثانوية، بافتراض تجردها من الجانب الشخصي، كما أن زيادة عدد المتفاعلين قد يبذل من فرص

العلاقات المحتملة.

وكان زيمل قد بين الآثار المترتبة على الزيادة في عدد أفراد الجماعة على العلاقات بين أعضائها.

في كتابه السلوك الاجتماعي: أشكاله الأولية .

أضاف هومانز مفاهيم جديدة في تناوله للسلوك وعملية التبادل هي :

1-الكم، ويعني مستوى المكافأة .

2- القيمة، وتعني مستوى المكافأة.

3-الثواب، كل مكافأة يحصل عليها الكائن ، ولها قيمة ايجابية .

4-الكلفة، ثمن وحدة النشاط مقارنة بمستوى بديل.

5-الربح، المكافأة ناقص الكلفة في نشاط محدد.

وزيادة على هذه المفاهيم قدم هومانز افتراضات في التبادل، لم تخرج عن كونها اختزال عملية

التبادل بالعوامل النفسية وهي:

1-افتراض النجاح.

2-افتراض المؤثر.

3-افتراض القيمة.

4-افتراض الحرمان بتناقص قيمة المكافأة.

5-افتراض الرضا والعدوانية ويتضمن جانبين:

أ- عندما يحصل الفرد على مكافأة تتناسب مع توقعاته أو تتجاوزها أو عندما يوقع عليه

عقاب أقل مما كان يتوقع، فالاحتمال أن يشعر بالرضا، وأن يسلك سلوكا سويا حسب معايير الجماعة.

ب- عندما لا يحصل الفرد على المكافأة المتوقعة من نشاط، أو على عقاب يزيد عما كان

متوقعا، يصلب بحالة من الغضب ويسلك سلوكا عدوانيا. وفي كلتا الحالتين يعتمد تقييم الفرد للمكافأة

أو العقاب على خبراته السابقة. هذا رغم أن التوقعات ترتبط بمعايير وقيم الجماعة.

6-افتراض العقلانية:

لقد ركز هومانز في طروحاته على مسألة النظام، مركزا على علاقات التكامل وحالة التوازن، وقد

ظهر هذا في تناوله في حالة التوازن في النسق الاجتماعي. وقد انعكس هذا التحيز بربطه عمليات

التبادل بالاستقرار والتوازن، وخاصة بأخذه بما أسماه بالتبادل المتكافئ، والذي يرتبط برأيه بتحقيق عدالة

عملية التبادل. وفي هذا يعرف العدالة باستمرار عملية التبادل، مغفلا في هذا تفاوت القوة بين أطراف التفاعل، وظروف الأفراد وحاجاتهم، وان عملية التبادل يمكن أن تتضمن مفهوم القهر والقسرية، أو اضطرار طرف على تقبل الأمر دون رغبة. ويتضمن التبادل المتكافئ المستوى الفردي والجماعي، كما يظهر هذا في افتراضاته النابعة من مفهوم التبادل المتكافئ، وهي:

أ- افتراض التوازن بين المكافأة التي يحصل عليها الفرد، مقابل ما يقدمه للجماعة بمعنى آخر

التوازن بين مسؤوليات الفرد وحقوقه.

ب- توازن قيمة المكافأة مع ما تم استثماره.

ج- توازن المكافأة مع الكلفة.

مهملا في ذات الوقت التفاوت في البناء الاجتماعي، والذي يمكن أن يخل بما أسماه التبادل المتكافئ.

تعرضت أفكار هومانز إلى الكثير من النقد من أهمها كما يرى ريتزر:

1- أنه حصر مناقشة عملية التبادل في النسق الشئائي.

2- إغفاله لمؤثرات الثقافة، وتباين البناء الاجتماعي.

3- لم يفرق بوضوح بين السلوك الإنساني والسلوك الحيواني، معتمدا في ذلك على العوامل

النفسية والتي لا تفسر السلوك الإنساني تفسيراً كاملاً.

2-5: بيتر بلاو:

رغم أن بلاو يبدأ بدراسة وتحليل عملية التبادل على مستوى العلاقات الفردية، إلا أنه يعمل

على ربطها بين المستوى الأولي ومستوى التنظيمات و المجتمع ويعتقد أنه لا يمكن بحث عملية التفاعل

الاجتماعي في معزل عن البناء الاجتماعي و الإطار الثقافي. فالبناء الاجتماعي يتشكل نتيجة عمليات



التفاعل، ولكنه يكتسب بعد قيامه وجوداً مستقلاً، ويصبح من العوامل المؤثرة في عمليات التفاعل و المتفاعلين. يحدث التفاعل أولاً في إطار الجماعات، يحاول الأفراد كسب تقبل الجماعة بامتثالهم لمعاييرها، مما يؤدي إلى عملية تنظيم للجماعة و تماسكها. ومقابل هذه العلاقات التكاملية، يظهر التنافس على المكافآت و المكافآت.

بعد تناوله لعلاقات الأفراد في إطار الجماعة، ينتقل بلاو إلى بحث العلاقات بين الجماعات الفرعية في إطار المجتمعات و التنظيمات المعقدة التركيب، يتطور البناء الاجتماعي، و أنواع العلاقات و مجالاتها، من خلال عمليات التفاعل. بما أن معظم التفاعل في المجتمع و التنظيمات الكبرى يتسم بعلاقات غير مباشرة، فلا بد من وجود آلية أخرى تتوسط العلاقات في البناء، وتمثل هذه الآلية المنظمة إضافة إلى المعايير، في الأنظمة و التعليمات. وتشكل هذه المعايير الثقافية و الرسمية المشتركة قاعدة تنظيم الحياة الاجتماعية و آلية في تنظيم عمليات التفاعل.

نتيجة زيادة التباين في البناء الاجتماعي، يرى بلاو إمكانية ظهور تنظيمات تتضمن في بنيتها القادة و المعارضين. وقد رأى بلاو أن الانتقال من المستوى الفردي إلى مستوى البناء الاجتماعي، ومعالجة التغير، يمكن أن تتضح من خلال عملية مرحلية تتضمن الخطوات التالية:

تؤدي عملية التفاعل بين الأشخاص إلى ← تباين المكافآت و القوة، و التي تؤدي إلى  
← التنظيم و الشرعية، التي يمكن أن تحمل بذور ← الصراع و التغير.

يرى بلاو أن عملية التبادل تتم في أساسها بافتراض الأفعال الطوعية، ترتبط الحوافز و الاختيارات فيها بالمردود المتوقع من قبل الآخرين، تحكمه في العلاقات الشخصية قوة الجذب بين الأفراد، و رغبة كل منهم تحقيق المكافأة.

في تناوله لعملية التبادل، ينظر بلاو إلى الحياة الاجتماعية كسوق تفاوض، يتيح للإنسان الاختيار من بين بدائل، يحاول كل طرف تحقيق منافع، ويترتب على النجاح في تحقيقها استمرار عملية التبادل و التفاعل. استخدم بلاو مفهوم "أخذ الدور" لمييد، بمعنى أن كل طرف في التبادل يحاول معرفة حاجات الآخر و توقعاته، ويتضمن هذا استعداد كل طرف أخذ الآخر بعين الاعتبار، سواء من حيث الاستجابة لحاجاته، أو التصرف على أساس إدراكه لموقف الآخر و ظروفه. يدخل الشخص إذا في عملية التبادل لتحقيق منفعة أو غاية، وفي الوقت نفسه يحاول تلبية حاجات الآخر و توقعاته. في حالة إخفاق طرف في تلبية توقعات الآخر، فإما أن تتوقف العلاقة، أو أن تستمر دون تكافؤ، وقد يحاول الطرف الذي يشعر بالظلم معاقبة الآخر.

يفرق بلاو بين التبادل الاقتصادي و التبادل الاجتماعي ، حيث ينحصر الأول في عقود ، بينما يتضمن التبادل الاجتماعي مسؤوليات و حقوق، و ثقة متبادلة تحكمها منطلقات ثقافية. ورغم الصفة الشخصية لغالبية عمليات التبادل إلا أنها ترتبط بعوامل اجتماعية ثقافية منها:

1- إنها عملية استثمار تتضمن الالتزام بين أطراف العملية.

2- استجابة الطرف الآخر بما يؤكد أنه موضع ثقة.

3- وجود آليات ووسائل تسمح لكل طرف بأداء مسؤوليته.

4- أن تحقق العدالة.

هذا وتؤدي عملية ، وخاصة التي تتصف بالعدالة، إلى تقوية العلاقات الاجتماعية و التضامن.

يدخل بلاو هنا متغيرات التباين في البناء الاجتماعي. فالتفاوت في المكانة، وفي تملك الموارد

النادرة، يمنح من يملك القوة، فرصا أكبر للتنافس و إيماء إرادته على الآخرين، و بالتالي تحقيق قدر

أكبر من المنافع، أو التحكم في مدى منفعة الآخر. ويعتبر هذا التفاوت في القوة ومصادرها من المتغيرات التي تسمح بالاستغلال. وفي هذه الحالة يمكن أن يؤدي تحالف المواقف الضعيفة إلى منع عملية الاستغلال أو تحجيمها، كما يمكن أن تلعب القيم و المعايير الثقافية و الرسمية كالقانون دورها في منع الاستغلال. ويمكن القول هنا أن هذه المعايير و القوانين قد تكون في بعض النظم من العوامل المساعدة على وجود الاستغلال واستمراره. فالذين يملكون القوة هم من يصوغون الثقافة و التشريعات، مما يمهّد لشرعية معيارية للوضع القائم، والذي يتضمن عملية الاستغلال. ويتمثل الوجه الآخر لشرعية الوضع القائم بما فيه من استغلال في تقبل من يقع عليهم الظلم بهذا الواقع، وتستمر هذه الشرعية إلى أن يرفض المظلومون الوضع.

رغم أن المنطلق الأساس في طروحات التبادلية يتمثل في المستوى الفردي، إلا أن عملية التبادل

، أن تنسحب على علاقات الجماعات وبين المجتمعات. وفي حالة التبادل تظهر قيم ومعايير

مشتركة، ويتم مأسسة شبكة التبادل المعقدة على هذه المستويات بحيث تتضمن:

1- تحقيق المنفعة لأطراف التفاعل.

2- توظيف عملية التنشئة في تشكيل قاعدة ثقافية مشتركة ومناسبة.

3- يعمل الذين يملكون القوة على مأسسة القواعد التي تحكم العلاقات التبادلية بما يحقق

منافعهم واستمرار الوضع.

يستعين بلاو في تناوله للقيم و المعايير الوسيطة، التي تدخل في تنظيم عملية التبادل ونتائجها، بمفهوم

أنماط المتغيرات الشائبة لبارسونز، وخاصة الخصوصية مقابل العمومية.

رغم هذا الميل إلى الأخذ بحالة التوازن ، يعود بلاو إلى الافتراض إمكانية عدم التكامل ، والاعتراف بإمكانية الحلل والتناقض فالصراع. ويرر بلاو احتمال التناقض والصراع وجود جوانب في النسق لم يتم مأسستها، ويزداد احتمال قيام الصراع بازدياد وعي الطرف المظلوم بحالة الاستغلال .

رغم اعتراف بلاو باحتمال ظهور التناقض والصراع ، إلا أن الحالة الأساسية للمجتمع أو التنظيمات هي حالة التوازن والاستقرار، ويفترض في حالة التوازن وجود بناءات ونظم وإجماع قيمي، يترتب على وجودها قاعدة للشرعية، فالقيم والمعايير كوسائط في عملية التبادل، تضيف نوعاً من المؤسسية زماناً ومكاناً، ولتستمر حالة التوازن هذه لا بد من توفر شروط هي :

1- الانتقال التاريخي لمبادئ وقواعد التنظيمات .

2- انتقال القيم والمعايير المشتركة عبر الأجيال من خلال عملية التنشئة والضبط .

3- التزام جماعات القوة بالمعايير والقيم الشرعية، والحرص على صيانة النظم والمؤسسات .

يظهر من هذا أن كل هذه الشروط تعزز استمرار الوضع القائم ، وتصيب في مصلحة مالكي القوة، ويعتبر القول بقيم عامة مشتركة تجمع عليها كل الجماعات في بناء معقد التركيب مسألة لا تتفق واقع ، فكل بناء اجتماعي في مثل هذه المجتمعات يتضمن فئات وطبقات لكل منها أوضاعه ومصالحه .

ثالثاً- نظريات الرباط الاجتماعي :

### 1- الذاتية و الموضوعية: تناقض ، مواجهة أم تكامل؟

من النظريات الكلاسيكية للرباط الاجتماعي (ف. تونيز، إ. دوركايم، ج. سيمل، م. فيبر، إلخ) ومرورا بتلك النماذج التفسيرية للعلوم الاجتماعية المعاصرة تنبعث اقتربات و مسالك جديدة تتيح بما أحسن لكل تلك التغيرات و التحولات التي تعرفها المجتمعات بصفة عامة، و المجتمع الجزائري المعاصر بصفة خاصة، وبإسقاطنا لنظريات الرباط الاجتماعي على المنظمات و مؤسسات العمل على اعتبارها جزءا من المجتمع سنحاول في هذا الاقتراب النظري مناقشة موضوع الذاتية و الموضوعية، وتبيان دورهما في إنتاج الفعل الاجتماعي.<sup>1</sup>

فالذاتية و الموضوعية لم تعودا تتناقضان و تتواجهان بنفس الحدة التي كانتا عليها، لأن حقل الدراسة بالنسبة لعلم الاجتماع يرتكز على أساسين اثنين: الذاتي و الموضوعي. فعوض مواجهتهما نرى أنه من الأجدر اعتبارهما متكاملين في إنتاج الفعل الاجتماعي. إن هذا التداخل بين الموضوعي و الذاتي، ما هو إ تعبير لتلك العمليات الملموسة التي تتكرر مع الأفراد بصفة يومية و في نشاطاتهم بالمنظمة، فموضوع علم الاجتماع بالتالي، يتكون في نفس الوقت من حوادث ذاتية و أخرى موضوعية. ونجد هذه النظرة التوفيقية بين الموضوعية و الذاتية عند بيار بورديو الذي يرى بأنه "يوجد هناك طابق وانسجام بين البنى المجتمعية و البنى الذهنية، بين انقسامات العالم الاجتماعي و الموضوعي و بين المبادئ التي يمارسها الفاعلون".

<sup>1</sup>- د. حمدوش رشيد، مرجع سابق، ص61.

السؤال المطروح حاليا هو ما المقصود بالرباط الاجتماعي؟ وما هي نوع العلاقات التي نريد الحديث عنها؟ هل المقصود بالرباط الاجتماعي الألفة الاجتماعية؟ أم العلاقات الاجتماعية؟

المعنى الذي نعطيه للرباط الاجتماعي، هو تلك العلاقات الاجتماعية التي تتم وتجمع بين الأفراد وجها لوجه، سواء أكانت علاقات شخصية أو لا شخصية، فالرباط الاجتماعي يعني مجموع العلاقات الاجتماعية سواء أتعلق الأمر بالألفة أو الألفة الاجتماعية (sociabilité) أو الروابط الاجتماعية (Rapports sociaux)، أو أي شكل من أشكال الرباط الاجتماعي<sup>1</sup>.

إن اختيارنا لبحث مفهوم الرباط الاجتماعي و النظريات الاجتماعية التي تحدثت عنه جاء من أجل بحثنا حول العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين في المنظمة ومحاولة فهم و تفسير تشكل تلك العلاقات في ظل سلوك الأفراد و الجماعات داخل التنظيم. لقد عرفت حقبة القرن 19 أعمالا و تأملات فكرية عنيت بكل ما يربط الأفراد فيما بينهم و الكيفية التي يمكن هؤلاء أن يعيشوا و يتعايشوا سويا. و من بين الأعمال المشروعة التي مهدت للرباط الاجتماعي " المجموعة المحلية (الأولية) و المجتمع " (communauté et société) لتونيز، و "التقسيم الاجتماعي للعمل" (de la division du travail) لدوركايم، أين تم طرح مسألة التضامن الاجتماعي كنقطة محورية و أساسية لعلم الاجتماع متسائلين عن الرباطات الاجتماعية .

يرى البعض و خاصة من يأخذ بالفلسفة الوضعية، أمثال دوركايم و كونت، أن الواقع الاجتماعي يمثل حقيقة و موضوعية، ويظهر هذا بوضوح في تعريف دوركايم للظاهرة الاجتماعية في كتابه، قواعد المنهج في علم الاجتماع. فالبناءات الاجتماعية و النظم تشكل وجودا موضوعيا

<sup>1</sup>: د. حمدوش رشيد، مرجع سابق، ص34.

مستقلا، ولهذا يتم التعامل مع الوقائع الاجتماعية كأشياء و يتضمن هذا دراستها بالملاحظة من خلال  
نا وعلاقتها ، دون أي اعتبار للعوامل النفسية أو الحيوية أو الجغرافية و غيرها. فالظاهرة  
الاجتماعية لا تفسر إلا بظاهرة اجتماعية أخرى، وتتضمن العمومية و التوجيه و الضبط، أي أنها  
تشكل سلوك الأفراد، وبهذا يفسر السلوك بالظروف الاجتماعية التي ترتبط بحياة الفرد.

يناقض هذا التوجه موقف المثاليين، وخاصة الألمان أمثال ديلشي، و الذين يقولون بأن حقيقة  
الواقع حقيقة عقلية، لا تخرج عما يحمله الناس من تصورات حتى لما هو طبيعي. وبهذا يصبح لمسألة  
التأويل أهمية منهجية، أساسها محاولة قراءة المعاني التي يحملها الناس، أي إدخال عنصر الفهم واستبطان  
المعنى. و الإنسان حسب آراء بعض التفاعليين الرمزيين، يتصرف نحو الآخر حسب التصورات التي  
يحملها لذاته و لذات الآخر. فالتركيز هنا على الجانب الذاتي للواقع الاجتماعي.

فريق ثالث، يمكن القول لأنه يمثل الاتجاه السائد حاليا، يؤكد ضرورة الأخذ بالجانبين الموضوعي  
و الذاتي في تناول الظواهر الاجتماعية. يمثل هذا الاتجاه، على سبيل المثال ما جاء في نظرية الفعل  
الاجتماعي لدى بارسونز. فالفعل الاجتماعي لارتباطه بالفاعل يرتبط بالحوافز التي تمثل الجانب الذاتي،  
وهو في الوقت نفسه يربط التوجه في اختيار مسار الفعل بعوامل موضوعية كالقيم و المعايير الثقافية  
للجماعة، في حين يجمع الموقف الاجتماعي الجانبين الموضوعي و الذاتي.

قامت عدة محاولات لبيان ضرورة الجمع بين الجانب الموضوعي و الذاتي في تناول الظواهر  
الاجتماعية، منها ما جاء في كتاب، بيرجر و لوكمان حول بنية حقيقة الواقع الاجتماعي.

## 2- طبيعة العلاقات الاجتماعية :

يختلف علماء الاجتماع في اختيارهم للعملية الاجتماعية الأساسية والمنهجية في العلاقات الاجتماعية، وبناءً عليه في اختيار العملية الاجتماعية التي يمكن اعتمادها في تحليل المجتمع ودراسته. يرى الماركسيون أن التناقض بين أوضاع ومصالح الطبقتين العمالية والرأسمالية مثلاً هي السمة الأساسية للعلاقات بين الطرفين، الأمر الذي يتضمن عملية الصراع الطبقي، الذي يعتبرونه السمة الأساسية للتاريخ الإنساني. وبهذا تعتبر عمليات التناقض والصراع مدخلاً أساسياً لدراسة الأنماط الاجتماعية. هذه العلاقة الجدلية بين الطبقتين، تتضمن نظرة دينامية متغيرة للمجتمع، مادامت أسس التناقض والصراع موجودة. إضافة لعمليات الصراع القائمة على التناقض الاقتصادي، هناك من يأخذون أيضاً بالصراعات الإيديولوجية والثقافية، في حين يجعله مفكرو النخب أمثال باريتو صراعاً سياسياً بين النخب.

على عكس هذا يرى الوظيفيون التقليديون منهم خاصة، أن علاقات التكامل هي العلاقات الأساسية في النظام الاجتماعي، وأن حالة الاستقرار والتوازن هي الحالة الأساسية للنسق. يستبدل أصحاب هذا الاتجاه عملية الصراع بمفهوم التوتر، الذي يمكن أن يكون مصدراً للتغير، ولكن من حالة توازن إلى حالة توازن جديدة.

يؤكد أصحاب الصراع على تباين المجتمع بما يحمله من تناقضات في الأوضاع والمصالح، في حين يرى الفريق الثاني التباين في البناء الاجتماعي من الأمور الطبيعية والضرورية لبقاء المجتمع واستمراره. وفي هذا يطلقون على التباين مصطلح التدرج وأن مكانة الإنسان فيه تعود إلى الفرد، في حين يحمل الفريق



الأول المسؤولية لسوء النظام الاجتماعي الصراعين يمثلون الفريق الناقد للأوضاع القائمة بقصد تغييرها، بينما ينظر إلى موقف الوظيفيين كمبرر للوضع القائم والنظام.

إن هذين الموقفين سيؤدي إلى موقف ثالث هو الأغلب حالياً، ممثلاً بالقول أن كل نظام اجتماعي يتضمن عوامل التناقض والتكامل، وبالتالي فإن أي دراسة للمجتمع أو جماعته لا بد أن تأخذ بالجانبين الذين يشكلان معا نظرية متكاملة.

## 1-مجالات الدراسة:

## 1-1- المجال المكاني للدراسة:

هي إحدى المؤسسات الفرعية التابعة لمؤسسة سوناطراك تقع في الجنوب الغربي لولاية تبسة، بمنطقة الصفصاف التابعة إقليميا لدائرة أم علي ولاية تبسة، تبعد عن عاصمة الولاية تقريبا بحوالي 100 كلم، متاخمة للحدود الجزائرية التونسية وهي موجودة على خط التماس وسبب هذا الموقع هو كونه المنشآت الموجودة في هذه المؤسسة لا بد أن تكون قريبة نوعا ما من المنشآت الخاصة بالمستورد (من الناحية التقنية).

## 1-2- المجال الزمني:

تمت الدراسة الحالية على امتداد فترة زمنية تراوحت لمدة شهرين ابتداء من 15 جوان 2010 إلى 15 أوت 2010 .

## 1-3- مجتمع البحث:

شملت الدراسة جميع الموظفين الجدد و الذين يقدر عددهم ب:121 فردا التحقوا بالمؤسسة منذ سنة 2007، وذلك ما يتماشى مع موضوع البحث المتعلق بدراسة الموظفين الجدد، و بالتالي فالمقياس الذي حددناه في اختيارنا لمجتمع البحث هو الاعتماد على الموظفين الجدد المنتمين للمؤسسة في الفترة المذكورة.

## 2-المنهج المستخدم في الدراسة:

إن كلمة منهج ليست مصطلحا أحادي المعنى في العلم فقد نسعى إلى تجنبها ولكننا لا نستطيع تجاهلها طالما هي مستعملة<sup>1</sup>. فاستعمالها منوط بنعت يحدد ما هو المنهج المأخوذ بعين الاعتبار،

<sup>1</sup>: مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2004، ص98 .

فالمنهج هو "مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام"<sup>1</sup> وبالتالي فاختلاف المناهج في البحوث راجع إلى طبيعة اختلاف الظواهر المراد دراستها.

وتماشيا مع طبيعة الظاهرة المدروسة فقد استخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي و الذي يمثل "طريقة تناول موضوع البحث بإتباع إجراءات التقصي المطبقة على مجتمع بحث"<sup>2</sup>. حيث يسمح (منهج البحث الميداني) بدراسة طرق العمل و التفكير و الإحساس للمجموعات و التنظيمات التي يتم تطبيقها عليها، وهو يستخدم في البحوث و الدراسات الوصفية التي تقوم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق مجموعة من الأسئلة وهي:

- ما الوضع الحالي لهذه الظاهرة؟

- ما العلاقات بين الظاهرة المحددة و الظواهر الأخرى؟

- ما النتائج المتوقعة لدراسة هذه الظاهرة؟<sup>3</sup>

ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة عن طريق جمع الحقائق و البيانات عن الظاهرة المراد دراستها نستطيع من خلال منهج البحث الميداني إعطاء تفسيرات لهذه الحقائق، وكذلك قادرا من التحليل المتعمق.

1: محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي- القواعد و المراحل و التطبيقات- كلية الاقتصاد و العلوم

الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999، ص35.

<sup>2</sup>: موريس إنجرس، مرجع سابق، ص 106.

3: فاطمة عوض صابر و ميرفت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، الاسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع

الفنية، ط1، 2002، ص87

## 3- أدوات جمع البيانات:

إن استخدام منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات بحث مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، و التي يستطيع من خلالها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لارتباط النتائج المتوصل إليها في البحوث العلمية ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم، و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات. وقد استخدم الباحث في الدراسة الحالية الأدوات المنهجية التالية: الملاحظة، والاستمارة.

## 3-1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالا بالمبحوث. و الملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر ولمعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها. وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر و تسجيل ملاحظاته وتجميعها لاستخلاص المؤشرات منها وتتم بواسطة الإدراك الحسي، أو الاستعانة بالآلات.

وبناء عليه قام الباحث بملاحظة العلاقات الاجتماعية للموظفين الجدد، وكيفية اندماجهم في المنظمة وكذلك ملاحظة سلوكيات بعضهم البعض، و العلاقات التي يقيمونها في المؤسسة مع زملائهم القدامى، وذلك من خلال تواجد الباحث في المؤسسة التي أقيمت عليها الدراسة. وكان هذا التواجد يومي وذلك نظرا لظروف عمل ربطت الباحث بالمؤسسة وهذا ما سهل عملية الملاحظة كثيرا.

## 3-2- الاستمارة:

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما و شيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك للميزات التي تحققها هذه الأداة، سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أم سهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

واستمارة البحث نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف<sup>1</sup>.

واستمارة البحث نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة، يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبيان (Questionnaire). ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على تطبيق أداة الاستمارة في بحثه من أجل جمع البيانات، وذلك من خلال توزيع الاستمارات على المبحوثين من خلال دائرة الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، حيث تم ضبط قائمة بأسماء العمال الجدد، ثم قام رئيس مصلحة الموارد البشرية بتوزيع هذه الاستمارة على العمال حتى يتم الإجابة عنها، وذلك بعد أن فشل الباحث بمفرده في توزيع الاستمارة على المبحوثين وعدم استجابتهم له لأسباب يجهلها.

وقد قام الباحث بضبط الاستمارة- قبل أن تصبح على حالتها النهائية -رفقة الأستاذ المشرف

لال إتباع توجيهاته ثم النزول بها إلى ميدان الدراسة وذلك من أجل معرفة مدى ملاءمتها

لأهداف البحث و توجيهاته، ثم ضبطت بصفة نهائية من خلال توجيهات الأستاذ المشرف، واحتوت

الاستمارة على 38 سؤالا موزعة كالتالي:

<sup>1</sup>: خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص131.

1- المحور الأول: البيانات الأولية: وتحتوي على 06 أسئلة (من 01 - 06).

2- المحور الثاني: تطبيق إجراءات تسيير الموارد البشرية في الاندماج الأولي في المؤسسة

وتحتوي على 10 أسئلة (من 07 - 16).

3- المحور الثالث: التمثلات الاجتماعية عن العمل من أجل تبرير شرعية المطالب

وتحتوي على 14 سؤال (من 17 - 30).

4- المحور الرابع: تأثير التنظيم غير الرسمي في عملية الاندماج في المنظمة

وتحتوي على 08 أسئلة (من 31 - 38).

#### 4- عينة الدراسة:

هناك عدة طرق لاختيار جزء من مجتمع البحث و الذي سيعتبر حوله البحث، وهذا ما يسمى

بالمعاينة و التي تتضمن مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف<sup>1</sup>.

وفي هذا المجال يوجد نوعين كبيرين من المعاينة: الاحتمالية وغير الاحتمالية.

وبالنسبة لدراستنا هذه فقد لجأ الباحث إلى النوع الثاني لتحديد عينته، و ذلك نظرا لأننا في

هذا البحث و الذي هو ( أشبه إلى دراسة الحالة) فإننا لا نحتاج إلى تمثيلية عينة البحث. بمعنى آخر

فعينة البحث هي في الحقيقة مجتمع البحث المراد دراسته، و بما أن حجم مجتمع البحث صغير جدا فهو

ف

<sup>1</sup>: موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 301.

في حد ذاته يمثل عينة، حيث يعمل في هاته المؤسسة ما يقارب 400 عاملا. وعند ضبطنا للقائمة الاسمية كما أشرنا سابقا وجدنا عدد العمال الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة يبلغ 121 عاملا. وعليه فاختيارنا للمعينة غير الاحتمالية ولأحد أنواعها ( المعينة النمطية)، نظرا لأننا نبحت عن عناصر بمثابة صور نمطية ( portrait types ) لنفس مجتمع البحث الذي استخرجت منه، وفي دراستنا هذه اعتبرنا موظفا جديدا أولئك الذين التحقوا بالمؤسسة منذ 2007 مع إهمال نوعية تعاقدهم، وأيضا قد استمروا في عملهم لمدة 04 سنوات، أي منذ بدأ هذه الدراسة.

وبالتالي فعينة الدراسة قدرت ب: 121 عاملا.

### 5- أساليب تحليل البيانات:

بعد القيام بعملية جمع البيانات و المعطيات المتعلقة بالبحث بواسطة الأدوات المذكورة سابقا، من أجل ترجمتها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية و العلمية، اعتمد الباحث في عملية عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها على الأسلوبين الكمي و الكيفي.

أ- الأسلوب الكمي: وذلك من خلال عرض البيانات في جداول بسيطة و أخرى مركبة لوصف

العلاقة بين متغيرات البحث، مع استخدام النسب المئوية للتعبير عن توجهات مفردات العينة.

ب- الأسلوب الكيفي: يتمثل في ترجمة الأرقام و النسب المتوصل إليها إلى معلومات ومدلولات

كيفية، وكذلك تحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الجانب النظري للدراسة.

## 6- خصائص عينة الدراسة:

سنقوم الآن بتحليل المحور الأول من الدراسة و المتعلق بالبيانات الأولية و التي تمثل خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (01): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستثمار رقم (01)

حول: سن أفراد العينة:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
35-20	74	61.15
40-36	47	38.85
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 61.15% من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 20 و 35 سنة، في

حين تمثل نسبة 38.85% الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 36 و 40 سنة.

وبقراءة هذه المعطيات يتبين لنا أن هذه النسبة تعود إلى سياسة الاستقطاب التي تمارسها المؤسسة،

حيث تسعى المؤسسة إلى توظيف العمال الذين يجوزون على شهادات عالية وتكون أعمارهم صغيرة من

أجل الاستفادة من خدماتهم على المستوى الطويل، وهذا نظرا لاستثمارات المؤسسة و التي تعتمد على



المؤهلات الشابة، و أيضا تحتاج المؤسسة إلى عمال شباب نظرا لطبيعة العمل في ميدان المحروقات وهذا للصعوبة النوعية التي يتميز بها.

أما بالنسبة للفئة العمرية المتراوحة بين 36 و 40 فنلاحظ أن المؤسسة تساهم في سياسة التشغيل التي تضعها الدولة و التي من خلالها تسعى إلى تقليص حجم البطالة، فنلاحظ أن المؤسسة تمتص هذه النسبة الصغيرة نوعا ما وهذا استجابة لمتطلبات سياسة الدولة، لأننا لاحظنا أن معظم أفراد هذه الفئة يشتغلون في مناصب كالسياقة و الحراسة، وهي مناصب استحدثت لإفراز نوع من البطالة المقنعة.

#### الجدول رقم (02): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (02)

حول: جنس أفراد العينة:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
ذكر	78	64,46
أنثى	43	35,53
المجموع	121	100

نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة الذكور و التي تمثل 64.46% وهي نسبة تتماشى مع طبيعة العمل في مؤسسة سوناطراك، و الذي يقتضي نوعا من القوة في ممارسة المهام خاصة في الصحراء و المناطق النائية، وهي في الغالب أمكنة الحقول وكذا الظروف المناخية الصعبة.

مع الملاحظة أيضا أن نسبة 35.53% التي استحوذت عليها المرأة هي نسبة جد مقبولة نظرا لسياسات المؤسسة، و التي تقتضي بمشاركة المرأة للرجل في جميع التخصصات، ويرد ارتفاع هذه النسبة

أيضا إلى تقسيم العمل في سوناتراك في السنوات الأخيرة إلى ما يسمى بالمهن المساندة (Soutien) و المهنة القلب (Cœur du metier). فيما يخص المهن الأولى أصبحت المرأة لا تجد صعوبة في الاستحواذ عليها. ضا المؤهلات العلمية العالية التي صارت المرأة تتمتع بها، و الإرادة بالنسبة للمرأة في اقتحام سوق العمل بكل أنواعه.

الجدول رقم (03): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (03)

حول: الحالة المدنية لأفراد العينة:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
أعزب	60	49.58
متزوج	40	33.05
مطلق	10	8.26
أرمل	11	09.09
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 49.58% (نسبة العزاب) تمثل أعلى نسبة في الجدول نظرا لسياسة الاستقطاب التي توليها الشركة، وكذلك لوجود كم هائل للمتخرجين الشباب. أما نسبة 33.05% ثل نسبة المتزوجين وهي نسبة لا بأس بها مما يبين الاستقرار الذي يتمتع به العمال نظرا لشبكة الأجور العالية، و ظروف العمل المريحة، كما أن أدنى نسبة هي نسبة المطلقين و التي تكاد تكون تساوي نسبة الأرامل وهذا راجع للتحليل الذي سقناه آنفا.

الجدول رقم (04): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (04)

حول: المستوى التعليمي لأفراد العينة.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
ابتدائي	00	00
متوسط	03	02.47
ثانوي	44	36.36
جامعي	74	61.15
المجموع	121	100

إن نسبة 61.15% هي أعلى نسبة في الجدول وهي تمثل المستوى الجامعي لأفراد العينة، وهذا نظرا لاحتياجات الشركة للكفاءات العلمية وأيضا لاستخدامها لأحدث التكنولوجيات في المؤسسة مما يتطلب وجود مستوى عالي، أما نسبة 36,36% وهي نسبة أفراد العينة الذين يملكون المستوى الثانوي وهي أيضا نسبة معتبرة، ومؤشر إيجابي على اعتماد المؤسسة على الكفاءات، وذلك من أجل بقائها في المنافسة في سوق العمل. أما نسبة أفراد العينة الذين لديهم مستوى متوسط فهي ضعيفة، لاعتماد المؤسسة في العشرية الأخيرة على مؤسسات صغيرة تقوم بأعمال الإطعام، نقل العمال، وخدمات أخرى ولهذا السبب نلاحظ أن هذه النسبة صغيرة لأن استقطاب هذا النوع من العمالة يكاد يكون غير موجود مؤخرا.

بالنسبة للسؤال الخامس والسادس فقد تم طرحهما من أجل معرفة الحراك المهني بالنسبة للموظفين الجدد بعد 04 سنوات قضاؤها بالمؤسسة، وقمنا بتفريغ البيانات في الجدول التالي.

الجدول رقم (05): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (05) و (06)

حول: أول منصب شغلته في المؤسسة و المنصب الحالي.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نفس المنصب	100	82.64
منصب أعلى	21	17.35
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 82.64% من أفراد العينة بقوا في نفس المنصب، رغم خبرة 04 سنوات وهي مدة لا بأس بها في نظرنا لتولي مناصب أعلى، وهذا راجع لفشل سياسة الموارد البشرية في المؤسسة وعدم اهتمامها بالكفاءات رغم الحرص على التذكير بها في كل المناسبات ونشر العديد من المقالات في المجالات التابعة للشركة و طرح مناصب المسؤولية كل خمس سنوات في ما يسمى (baossem)، وهو طريقة مستحدثة للحد من احتكار مناصب المسؤولية و تشييب للإطارات، إلا أن ذلك ليس كافيا نظرا لأن نسبة الذين ترقوا إلى مناصب أعلى لا تتجاوز 18% وهي نسبة صغيرة مقارنة مع سنوات الخبرة ومقارنة مع بعض الشركات العالمية الأخرى التي نجد فيها بعض المدراء لا يتجاوز سنهم 25 سنة.



**تقديم:**

طور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، فيما يتعلق بحجمها ودورها في المجتمعات  
دنية، ودفعها نحو النمو وازدهار الحياة بها قد صاحبه أو لازمه زيادة دور وظيفة الموارد البشرية في  
المؤسسات، سواء من الناحية العددية أو الكيفية، فقد أصبحت هذه الموارد تكلف المؤسسة كتلا معتبرة  
من الأجور، كما تكلفها مبالغ معتبرة أيضا عند إنشاء مناصب جديدة، نظرا للتطور التكنولوجي  
وكذلك للمنافسة الداخلية و الدولية بين المؤسسات، بالإضافة إلى التكوين أو إعادة التأهيل للعمال  
الذي يفرض نفسه أحيانا عند تغيير أو اقتناء تجهيزات حديثة مع تغيير نشاط المؤسسة أو توسيعه أو  
تحسين التكنولوجيا المستعملة فيه.

وتعد وظيفة الموارد البشرية الحلقة الأقوى و الأضعف في الوقت نفسه بالنسبة لاندماج العمال  
الجدد في المنظمة، بحيث تمثل (وظيفة الموارد البشرية) المحل الحقيقي بالنسبة لأي مؤسسة خاصة من  
حيث انتقاء العمال وتدريبهم لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى دور وظيفة الموارد البشرية في  
المؤسسة وتطوره التاريخي وعلاقة هذا النظام بالإدارة وبالفاعلين في المنظمة.

## 1-وظيفة الموارد البشرية وتطورها:

## 1-1- تعريف نظام الموارد البشرية:

يمكن اعتبار نظام الموارد البشرية كمجموعة الوسائل المادية و التقنية و البشرية المخصصة من أجل تكوين العامل البشري؛ تسييره اليومي ومتابعته في المدى المتوسط و الطويل<sup>1</sup> وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية محددة وتكون هذه الوسائل ضمن جزء من الهيكل الإداري ويكون كبير وصغير الحجم طبقا لحجم المؤسسة العام.

تأخذ مصلحة الموارد البشرية أو إدارتها هيكلًا منفصلاً عن الإدارة العامة للمؤسسة، لها مديرتها الخاص بها وفي نيابة مديريةية إذا كانت المؤسسة من الحجم الكبير الذي يستلزم اهتماماً بالعمال و الإطار البشري فيها ككل.

ولقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية لكن أن نميز بين مدرستين مختلفتين وهما المدرسة التقليدية و الحديثة حيث يرى أصحاب المدرسة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم و إجازاتهم<sup>2</sup>، ولقد تمثلت هذه النظرة بالنسبة لعلماء الاجتماع من المدرسة التaylorية أو ما يعرف بالتنظيم العلمي للعمل حيث يعتبر العامل كآلة يجب عليه تنفيذ الأوامر المعدة سلفاً، دون التفكير في أي شيء مما أوجد مصطلح ما

<sup>1</sup> د. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الجزائر-دار المحمدية، 2004، ص6.

2 : د.صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر

– الاسكندرية، 2002، ص15.

يسمى بالإنسان - اليد، أي أن العامل يعمل بيده فقط ثم تطورت لاحقا إلى ما أصبح يسمى الإنسان(القلب) أي أنه يجب مراعاة المشاعر بالنسبة للعاملين. هذه المدرسة التقليدية كانت فيها تسيير الموارد البشرية يعتمد فقط كما أسلفنا على تنظيم الحضور و الإجازات.

ومن ناحية أخرى يعتبر أصحاب المدرسة الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل،...) ذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة و أصبحت إدارة الموارد البشرية تضطلع بالمهام الآتية<sup>1</sup>:

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.
- المحافظة على العاملين واندماجهم الاجتماعي داخل المؤسسة وضمان استمرارهم في المنظمة.
- صيانة العاملين وتدريبهم وتنميتهم.
- التحفيز.

وسنسوق فيما يلي بعض التعريفات لكتاب اهتموا بهذا المجال من أجل الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية.

حيث يشير (فرنس French) إلى أن "إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن عملية اختيار

واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : د.صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع، ص16.

2: نقلا عن د.صلاح الدين عبد الباقي : French,w,the personnel management process humain : resources adminisrration,3<sup>ed</sup> edition.1974,p3.



وكذلك يعرف (A, Silcula)<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة ويشمل ذلك تخطيط القوى العاملة بالمنظمة، الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للأفراد.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية باتت مسؤولة من خلال وظيفتها على الحرص على أن يكون العاملين في أحسن الظروف داخل المنظمة من خلال تقديم خدمات للعاملين كالرعاية الصحية وتنظيم العلاقات الاجتماعية و الصناعية داخل المنظمة إن كانت مؤسسة اقتصادية طبعاً. ولكن السؤال المطروح الآن هو كيف تطورت إدارة الموارد البرية وكيف تطورت وظيفتها؟

### 1-2- العوامل المؤثرة في تطور وظيفة الموارد البشرية:

لا يمكن متابعة تطور حجم ودور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دون ربطها بالتطورات التي شهدتها الصناعة، وقوانين العمل، والتطور التكنولوجي بشكل عام وما صادفه من تغيرات في الهياكل التنظيمية و الإدارية للمؤسسات وكذا ما شهدته المؤسسات من تغير في ظروف العمل، نتيجة للدور الذي لعبته كل من الحركة النقابية من بداية هذا القرن وكذا تطور الفكر الاقتصادي منذ القرن الماضي.

### 1-2-1- تحسن المستوى التعليمي مع ظهور النقابات:

مع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي أو البسيط في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي، أصبح يستطيع متابعة التغيرات السياسية و الاجتماعية التي تحدث حوله، من خلال إدراكه

<sup>1</sup> : د. صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع، ص65 .

للتطورات في أفكار الطبقة العمالية<sup>1</sup>؛ وهذا نتيجة للوعي الطبقي الذي بدأ يتشكل لدى طبقات العمال ابتداء من ظهور الفكر الماركسي الذي ساهم بقسط كبير في تشكيل هذا الوعي العمالي، حيث أصبح العامل يستطيع التفكير بعد أن كان عبارة عن ( يد ) فقط أصبح العامل (الرأس) الذي يستطيع أن يفكر فيما يدور حوله ويتبنى نظرة ونظريات كاتبه ومعاصريه، وكذلك أصبح واعيا بكرامته الشخصية، بقيمة عمله وكذلك الوعي من قبل العاملين بأن التنظيمات النقابية تقدم وسيلة دفاع بإمكانهم من خلالها تغيير واقعهم الذي كانوا يعيشون فيه وهكذا يمكن العمال من الدفاع عن حقوقهم بواسطة أكثر من طريقة، وبشكل جماعي مثل المقاومة السلبية، أو مقاطعة المصانع، والإضرابات عن العمل،... إلخ وبعد أن كانت الإضرابات بأنواع متعددة منذ منتصف القرن الـ 19 شاملة، غير شرعية،... إلخ. قيدت بقوانين فأصبحت أقل عددا وضرا، وهذا معناه أن التنظيمات النقابية صارت أكثر تنظيما وأقل شيلا بالنسبة للعمال فالإضرابات الشاملة والتي كان يشارك فيها عدد كبير من العمال مما يفتح المجال أمام الفوضى و أعمال التخريب، صارت ممثلة في عدد قليل من العمال يمثلون زملاؤهم ويتشاطرون نفس المطالب مما أتاح المجال لتفاوض حقيقي صار يخدم مصلحة العمال أكثر من ذي قبل. إن تحرر العامل أو الفرد داخل المنظمة، صار يتيح للعامل أن يدلي بأفكاره في المؤسسة، وأن يناقش مديره في العديد من الأفكار وهذا طبعا جراء الحماية التي أوجدتها له التنظيمات النقابية فيها. بهذا لم تعد قوة التهديد أو التحذير للمسؤولين في المؤسسة هي العامل الوحيد الذي يدفع العمال إلى تنفيذ أعمالهم دون مناقشة، بل اتجهت العلاقة بين العامل و المؤسسة إلى شكل أكثر تعقيدا من السابق. كما شهدت نوعا من الديمقراطية في مجالات متعددة، مثل تحديد الأجور و العطل، وكذا

<sup>1</sup> - د.ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص7.

تناقض تصرفات طرد أو فصل العمال بمجرد توقف النشاطات أو عدم احتياجهم في المؤسسة لظروف أزمات أو توقفات اقتصادية، حيث أصبحت هذه الظروف أكثر فأكثر خضوعا لترتيبات قانونية وبمشاركة النقابات.

### 1-2-2- تطور وتنظيم الصناعة:

مع بداية الثورة الصناعية، بدأت تتطور الصناعة الحديثة في هيكلتها جعل منها أكثر اتجاها نحو استقرار العمال ذوي التكوين. وما تفرضه الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل، من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل. وقد أشار إلى هذا (واست Waste) حيث قال: "لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أن تصل إلى مستوى عال من الازدهار، إذا لم تعط (لمتعاونيها) أي العمال في أي درجة من السلم المهني الذي يوجدون به، الوقت الضروري لتطورهم." وهذا يعني استقرار العمال وتطورهم وتكوينهم تأكيدا للنتيجة التي مفادها أن خسارة العديد من المؤسسات سواء الاقتصادية أو الخدمائية يكون بالدرجة الأولى راجع إلى عدم استقرار العمال بها.

ولدى (N.A. Witke) منظم المؤسسات الروسي " كما يمكن أن طاولة عمل لا يمكن أن تعمل جيدا إذا كانت القطع التي تتركب منها تغير كل يوم، فالاهتزازات المتزايدة لعمال مؤسسة تعرض السير الحسن للعمل إلى الخطر، في الحالتين فهناك تكييف تعاوني".

### 1-2-3- تطور التكنولوجيا:

انتقلت الثورة الصناعية الحديثة إلى العديد من الإفرازات في القرن الـ20 اتجهت إلى استعمال أكثر للآلات المتطورة المتطلبة ليد عاملة أكثر تكوينا و أهمية في المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى

اتجهت هذه الأخيرة إلى طلب عمال إدارة ومراقبة ومكاتب، أكثر من أي وقت مضى وعمال أكثر تكويننا تقنيا وعلميا. وهذا يعني أننا انتقلنا من مرحلة العامل المتعدد التخصصات (Polyvalent) إلى مرحلة العامل المتخصص (O.S). مما يتطلب تكويننا تقنيا وإداريا حيث أصبح الكثير من العمال إداريين في الوقت نفسه بدل أن كان العامل في بداية الآلة التجارية دون تكوين و بالتالي لا يمكنه أن يضطلع إلا بمهام التنفيذ لما يخطط له.

هذا وقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات و الصناعة بشكل عام، في إظهار الدور الخاص بالعمال في المؤسسة أكثر فأكثر، حيث لا يمكن اعتبار هذا الأخير كما كان في الصناعة بعد أن أصبح في إمكانه متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها في حالة إهماله لها، أو تأثيره سلبيا عليها. وما لذلك من أثر معتبر على نتيجة المؤسسة ككل.

وقد سمحت التحقيقات التي جرت في المؤسسات في بداية القرن الـ20 خاصة، باستنتاج أن سوء التفاهم المستمر بين المديرين و العمال ليس هو العامل المفيد في تحقيق مردودية جيدة في المؤسسة، بل ارتباط العمال بعملهم بشكل أكثر حرية وتفاهم هو الذي يحقق ذلك.

بز العمال بعقلانية وإستراتيجية حتم على المسؤولين تغيير علاقاتهم مع مختلف شرائح

العمال، وأن يطرحوا على أنفسهم أسئلة لم يطرحها سابقهم مثل<sup>1</sup>:

- كيف يمكن أن يكون العمل مقبولا ومرضيا للعامل؟
- بأي وسيلة يمكن حث وإدخال السرور و الإقبال على العمل؟
- كيف يمكن توفير جو من الروح العالية في المنظمة؟

<sup>1</sup> : د.ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص9.

## 1-2-4- الاهتمام بمردودية العامل:

منذ ظهور نظرية التنظيم العلمي للعمل على يد (تايلور) انصب الاهتمام على دراسة الفرد و الآلة معا، على عكس الدراسات السابقة و التي كانت تهتم بدراسة العمال كمجموعات مستقلة. و أظهر تايلور حجم المزايا التي يمكن تحقيقها من طرف المؤسسة بدراسة العامل مع الآلة كفرد، وليس فقط بأخذ العمال كجماعات وانطلق بذلك فرع جديد من علم العمل المتمثل في دراسة العامل البشري في الصناعة.

وجاء (H.Fayol) بدوره في الفترة نفسها ليدعم هذا التوجه بعمله المكمل لتايلور، وقد لاحظ أن عمل المسؤول هو العمل على ضمان تكييف أو ملائمة توفيقية لكل الأفراد المتعاونين في عمل معين. وكان لهذين الرائدین الأثر البارز في دفع الأبحاث و النظريات التي ساهمت في مجال سوسولوجيا وبسيكولوجيا العمل في ثلاثينات هذا القرن.

وقد ساهمت بسيكولوجيا العمل في إزالة الجدار بين صاحب العمل و العمال، وسمحت الدراسة لإعداد المؤهلات السيكلوجية المكتسبة بمختلف المهن بالانتهاء إلى:

1- المهن المعتبرة لحد ذلك الوقت، متطلبة فقط مؤهلات جسمية فيزيائية تتطلب في الواقع أيضا إمكانيات فكرية.

2- ثير من المهن التي يقوم بها العامل الصناعي تتطلب لدرجة عالية طاقات جسمية، و الذكاء وبعض الاستعدادات الفكرية مثل الاهتمام الذي اعتبر سابقا من نصيب المهن و المهمات العالية.

وسمحت كل هذه العناصر منذ القرن الـ 19 باكتشاف الإنسان في المصنع، وتوجهت إلى الدراسات من أجل تحديد التأثير على العمال بهدف الحصول على أكبر قدر من المردودية في عمله ما يعني أكثر تنظيم لإدارة الموارد البشرية في العصر الحديث ما يدفعنا للتساؤل عن نظرة النظريات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إن كانت هناك نظرة جديدة.

### 1-3: وظيفة الموارد البشرية نظرة أخرى:

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات و العقبات أمام إدارة الأفراد لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنظمة من ناحية أخرى وسوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة عن هاته التحديات، وكذلك نحاول الإجابة عن العديد من الإشكالات التي تواجهها وظيفة الموارد البشرية وما هي الميكنزمات التي وفقها ستوفق في إدارة المنظمة العديد من التحديات في الوقت الراهن مثل:

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- التغيرات في تركيب القوى العاملة.
- نظم المعلومات و الاتصالات في إدارة الأفراد.
- تغير القيم و الاتجاهات.
- العائد و التعويض المادي للعاملين.
- زيادة حجم القوى العاملة.
- التشريعات و اللوائح الحكومية.

هذه الأمثلة وغيرها تعتبر من أبرز التحديات الجديدة التي يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تتكيف معها وأن تجد الحلول الملائمة لإدارة المنظمات ورفع هذه التحديات وسنحاول الآن أن نبين بالتفصيل و الشرح لهذه النقاط سابقة الذكر:

### 1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

إن اعتماد معظم المنظمات الحديثة على الوسائل التكنولوجية الحديثة كالحاسبات الآلية الضخمة، والإعلام الآلي و الأجهزة الإلكترونية يجعل وظيفة الموارد البشرية في حاجة إلى تكيف أساليبها من أجل تنمية مهارات الموظفين بالمنظمة، وأيضا تكيفها من أجل التعامل مع التغيرات الجديدة كالاستغناء عن بعض الوظائف وذلك من خلال تعديل سياستها اتجاه العمالة وذلك لتغير أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المنظمات.

### 2- التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنظمات وخاصة الحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة بنسبة النساء العاملات و أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارة الأفراد؛ فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف تخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض الترتي الوظيفي.

هذا التغير في بنية المنظمة من ناحية الجنس وانضمام عدد كبير من النساء إلى سوق العمل وما ينجر عن ذلك من زيادة في الأجور من أجل تقديم الرعاية الصحية وإجازات الحمل و الولادة وكذلك

الرضاعة بالنسبة للأمهات، مما يحتم على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر.

### 3- نظم المعلومات و الاتصالات في إدارة الأفراد:

لكي تساهم إدارة الأفراد في تحقيق أهداف نظم بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل البيانات و الخطط لإدارة الأفراد في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، ولذلك ينبغي أن تتوفر لإدارة الأفراد قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، وحتى المنظمات المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي. وحتى المنظمات متوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي صغير الحجم، فالتحدي يواجه معظم المنظمات كبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للعدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه القوى العاملة<sup>1</sup>.

### 4- تغير القيم و الاتجاهات:

تلعب القيم و الاتجاهات و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، بتأثيرها على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل.

تختلف هذه القيم بين الفاعلين في المنظمة بحيث تؤثر على الأداء و الإنتاجية فقيم كالامبالاة،

اللامسؤولية و النظرة المقاومة للتغيير و التجديد، كل هذه القيم و الاتجاهات ينظر لها من قبل إدارة

<sup>1</sup> : د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص415



فأفراد على أنها معوقات وظيفية يجب التخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها ويتطلب ذلك إعداد سياسات عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنظمة.

#### 5- العائد و التعويض المادي للعاملين:

يعد التضخم من أبرز العوامل التي تساهم في مطالبة العاملين بأجور أعلى من أجل ضمان القدرة الشرائية لديهم، وعند عجز الكثير من المنظمات بالإبقاء بهذه المطالب العمالية وضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام بالعمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي، وعدم جدية تقارير الأداء السنوية على العاملين وأيضا عدم فعالية الحوافز السلبية وهذا يلقي عبئا جديدا على إدارة الأفراد من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

#### 6- زيادة حجم القوى العاملة:

إن نسبة النمو الديمغرافي التي تشهدها الدول النامية ومنها الجزائر تعد مشكلة بالنسبة لتواجد أفراد كثيرين من المجتمع ممن يريدون الدخول إلى سوق العمل، حيث أن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن العمل تقدم مؤهلات غير مطلوبة في السوق، وذلك لما ترتب على التزام الدولة الأدبي بإيجاد فرص لخريجي الجامعات، مما حتم تكريس هؤلاء في المكاتب من أجل خلق مناصب شغل هي في الحقيقة غير مفيدة وغير مدروسة مما يؤدي إلى عدم الإنتاجية أو ما يعرف بالبطالة المقنعة هذا الأمر يخلق الكثير من المشكلات في إدارة هذه الموارد البشرية بالصفة الحديثة المتعارف عليها عالميا.

## 7- التشريعات و اللوائح الحكومية:

إن إدارة الأفراد في القطاع العام لم تعد قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها، ذلك لأن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالحكومة بالنسبة للعاملين بالأجهزة الحكومية، وقطاع الوظيف العمومي.

لا شك أن تأثير هذه اللوائح و التعليمات الحكومية له بالغ الأثر على إدارة الأفراد، حيث تصبح من خلال ذلك تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل الاختيار، التعيين، الأجور، المرتبات، الترقية، النقل و الأداء مما يطرح التساؤل التالي: هل تستطيع إدارة الأفراد في ظل هذه الظروف القيام بجميع مهامها خاصة كالاندماج الاجتماعي في المنظمة؟

## 2- علاقة اندماج الموظفين الجدد بوظيفة الموارد البشرية:

تتبر العملية الإدارية في مجموعها عددا من المهمات يقوم بها عدد من المصالح أو الإدارات منها ما هو وظيفي ومنها ما هو عملي أو تنفيذي. و الوظائف أو المهمات الوظيفية تقوم بها جهات مختصة داخلية في المؤسسة، أو أحيانا تستعمل خدمات خارجية عند الحاجة، وتتمثل في ما يتعلق بإعداد المعلومات، دراستها و القيام بالتحليلات المختلفة المتعلقة بمجال معين في نشاط المؤسسة أو حياة استثمارات جديدة.

والمهمة الوظيفية تقدم نتائجها إلى أصحاب المهمات التنفيذية، و الذي يعود إليهم اتخاذ القرارات و العمل على تنفيذ ما يروونه مناسباً مما يقدمه إليهم مسؤولي المهمات الوظيفية، لذلك تصبح هذه الأخيرة أنظمة دعم ومساندة للمهام التنفيذية الإدارية الأخرى.

## 2-1: طبيعة نظام الموارد البشرية في المؤسسة:

ميز هذه الإدارة في المؤسسة بأنها تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دون أن تكون لها صلاحية تطبيق ذلك من تلقاء نفسها، بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين ذوي سلطة القرار في المؤسسة على حسب مستوى القرار المناسب للمستوى الإداري الذي يتخذ فيه. إلا أن هذا لا يعني أن النظام المساند، وفي حالتنا إدارة الأفراد ليس له تأثير على الإدارة التنفيذية، بل يتزايد التأثير في القرارات بضيق هامش حرية الإدارة التنفيذية بنسب متفاوتة في مختلف المؤسسات وباختلاف الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد. لأنه وفي كل الحالات وخاصة في المؤسسات البيروقراطية يكون هذا التأثير معتبراً ليصل أحيانا إلى الحد التوازي أو الخلط بين السلطة التنفيذية و السلطة الوظيفية؛ وهي أعلى مستويات التأثير بين الجانبين.

وإذا كانت الوظائف الإدارية الرئيسية للمؤسسة تقع على خط السلطة، وتساهم في تحقيق الأهداف الأساسية لها مباشرة فإن الوظائف الاستشارية هي الوظائف التي لا تتدخل مباشرة في تحقيق الأهداف الأساسية، وإنما تقوم بذلك بشكل غير مباشر بإعداد الوسائل التقنية و القيام بأعمال مساعدة الوظائف خط السلطة في ممارسة صلاحياتها وتحمل مسؤولياتها.

كما أن إدارة الأفراد باعتبارها إدارة مساعدة ومتخصصة و مستقلة عن الإدارات الأخرى في المؤسسة، تقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج و الخط التي تساهم في عداها وتصادق عليه إدارة المؤسسة و هذا في مجالات التكوين و التشغيل وغيرا من الأعمال المتعلقة بالأفراد عملهم في المؤسسة.

## 2-2- الإطار العام لنشاط إدارة الموارد البشرية:

كن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة، ومن

منطلق المؤشرات التالية:

- أ- إدارة المؤسسة و أهدافها.
- ب- البيئة و المجتمع.
- ت- الوحدات و المجموعات التنظيمية للمؤسسة.
- ث- العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع و القيم و الجهد.

وحسب هذه العناصر، التي تكون الإطار العام لنشاط إدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة يجب أن تراعي في نشاطها و أعمالها تلك العناصر، وتأخذ الفرد أو مجموعات الأفراد في المؤسسة بصورته المعقدة من مختلف جوانبه ككائن حي له أحاسيس وسلوكات و إدراك معين، يأتي من خلال مجموعة القيم و الثقافة الخاصة به و من طاقاته الفكرية و الجسمية وكيفية تأثره ورد فعله تجاه المؤثرات من حوافز مختلفة ومحيط وتفاعلات داخل مجموعات لها أهداف كما هي أو لكل فرد فيها أهداف خاصة به.

كما أن ما يجب احترامه من جانب الأفراد وبيئتهم الاجتماعية لا يجب أن يتناقض مع أهداف

المؤسسة وسياساتها العامة التي تعتبر الخط العام الذي تسير عليه المؤسسة، رغم أن هذا يتعلق بالطريقة

ي تستعملها إدارتها في تعاملها مع الأفراد، و المجموعات فيها كنظام تقني اجتماعي معقد وله عدة أوجه اقتصادية، اجتماعية، تقنية و سياسية باعتبارها تجمع العديد من الأهداف و المصالح غير المتجانسة أو التي قد تكون أحيانا متناقضة لدى الأطراف المعنية بوجود المؤسسة، أهدافها واتجاهها.

ويعتبر هذا الفصل النظري بين إدارة الأفراد و الإدارة التنفيذية في المؤسسة غير موجود بنفس الشكل في الواقع، نظرا لاختلاطها أو تكاملها كعملية مع مختلف العمليات الأخرى في مختلف المستويات سواء العليا، الوسطى أو التشغيلية وهذا لطبيعة العملية الإدارية ككل ولارتباطها بالأشخاص ومعاملاتهم.

### 2-3- مهام إدارة الموارد البشرية:

مهام هذه الإدارة تشمل مختلف المهام العامة و المعروفة في الإدارة و هي التخطيط، التنظيم، القيادة، التوجيه و الرقابة وهي في وجهيها الوظيفي و التنفيذي. ففي وجهها الأول تركز على العمل الاستشاري، كما تمت الإشارة إليه سابقا، و الوجه الثاني هو الوظائف أو المهمات التنفيذية المتمثلة في تهيئة أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم وكفاءاتهم ومكافأهم على جهودهم وتحقيق التكامل في محيط عملهم، وصيانتهم من أخطار ومخاطر العمل و أمراض وحوادث وغيرها. وتتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، انطلاقا من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة مع استمراره، و الاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على

تتوى الوطني وصيانة تلك الموارد و العمل على ضمان اطمئنانها الاجتماعي واستقرارها النفسي، وهذه الجهود يمكن حصرها في العناصر الأساسية التالية:

- 1- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات و الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
- 2- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية.
- 3- توفير الرعاية الضرورية و الخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
- 4- الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة تحت الطلب.
- 5- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم.
- 6- مل هذه الجهود و الأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعية، وتسيير الأجور وكذا مجالات الخدمات الاجتماعية.
- 7- الاهتمام بالاتصال وبتوفير المعطيات و المعلومات المفيدة ووسائل اتصال يمكن العمال من إيصال أدائهم وانشغالهم، وهي أعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى الحديثة وتعتبر هذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الإدارة عامة في المؤسسة.

وبالتالي فدور إدارة الموارد البشرية يتلخص عامة فيما يلي:

- أ- مساعدة الإدارة العليا مجلس الإدارة أساسا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و البرامج وإستراتيجية المؤسسة في النمو و التطور.

ب- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

ج- دعم الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن

طريق نظام لمعلومات الموارد البشرية.

د- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

هـ- التعرف على المشاكل (المتعلقة بالأفراد) وتحديد مواقعها وطبيعتها.

و- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم.

### 3- علاقة المناجمنت بوظيفة الموارد البشرية:

#### 3-1- النشأة و المنظور المعاصر لوظيفة الموارد البشرية:

تمثل وظيفة الموارد البشرية الحراك الخاص بالكفاءات المهنية النافعة من أجل نجاح المهمات المتعلقة بالإنتاج. منذ نشأته كإدارة متعلقة بالعمال إلى المنظور المعاصر وهو إستراتيجية تسيير الرأسمال البشري، بدأت أكثر فأكثر مثل نظام مسبق للوسائل البشرية؛ من أجل فع التحدي للمنظمات في بحثها عن مكانة في الأسواق. حيث تسهل وظيفة الموارد البشرية عملية التسيير للموارد و الحاجة إلى العمالة لما يطابق مع المنظمة و خدمة لها وفي الأخير فهي تقدم كل الحلول المتعلقة بالمسائل الخاصة بالعمل في المنظمة، فهي بالتالي تحاول أن تحصل على تطابق فعال ودائم بين العمال و المنظمة و الأعمال على صعيد التعداد و التأهيل و التحفيز. **أ** في مهمة دائمة عن البحث المتواصل عن الكفاءات خدمة لإستراتيجية المؤسسة.



## 3-1-1- وظيفة الموارد البشرية من إدارة العمال إلى تسيير الموارد البشرية:

## • حراك الأفكار:

صراعات كثيرة ضد الإفراط في الرأسمالية المزينة بأفكار مثل أفكار (ساي، سان سيمون وماركس) حتى نشأة الأنظمة الاجتماعية التعاونية، وكانت بداياتها بنشأة المؤسسات التعاونية، لتظهر تنظيم إدارة العمال ومنذ ذلك لم يتوقف الاهتمام بالعمال، واستمر التقدير للعامل.<sup>1</sup>

ولكن الاهتمام الحقيقي جاء بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك من خلال كتابات (التون مايو، ماسلو، أوزبارغ) و التي كانت تدعو إلى إعادة الاعتبار للعامل من خلال الرضا الوظيفي، تحسين شروط العمل، الاهتمام بحياة العامل المهنية وكل ذلك من خلال ظهور مصلحة الموارد البشرية.

ولكن منذ ما يربو عن 40 سنة خلت، عرفت تسيير الموارد البشرية تغييرات عميقة وذلك من خلال التسيير الإداري إلى تطور نحو وظيفة الموارد البشرية و التي أصبحت لا تقتصر فقط على تسيير الأشخاص الموجودين في المنظمة.

و نظرا لهذه التطورات أصبح الإداريون أيضا فاعلين في تسيير الموارد البشرية الفعالة مقارنة مع نظرائهم الذين يمتنون هذه الوظيفة و الذين كونوا هم أيضا خيرة لا بأس بها في هذا المجال.

لقد صار لزاما على الموظفين غير المختصين في وظيفة الموارد البشرية أن يتعاطوا دروسا ويكتشفوا أدوات وظيفة الموارد البشرية وخاصة أولئك الذين يديرون مؤسساتهم ويتمتعون بمسؤوليات في

<sup>1</sup> Dr.khelassi reda ; **MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINES**,edition

houma ;alger,2010,p,16.



المنظمة، أولئك الذين يشرفون على فرق عمل وهذا من أجل تسيير جيد وخدمة للنجاعة الاقتصادية للمنظمة.

إن احترافية وظيفة الموارد البشرية لم تنفك على الازدياد و النمو، ممثلة أيضا للحاجة الملحة التي ر بها مديرو و عمال المؤسسات لإيجاد حلول للمسائل الأساسية المتعلقة بالتسيير والعمال التي تعاني منها كثير من مؤسساتنا.

إن في وقتنا الراهن لم تعد وظيفة الموارد البشرية، تقتصر على التسيير فقط بل تعدت ذلك إلى ما يسمى اختصارا باللغة الفرنسية (GPEC)<sup>1</sup> (التسيير المتوقع للأعمال و الكفاءات) وهو مفهوم جديد نسبيا بالنسبة للكثير من المؤسسات، لأنه ليس مطبق بصفة واسعة ولا يعرفه الكثيرون. ولكنه في الحقيقة باستطاعة هذا النظام الجديد أن يضيف امتيازات عديدة للعمال و المؤسسات.

إن تطوير العلوم التسييرية وخاصة من خلال أعمال (mintzberg,becker) و العديد من المعاهد و الجامعات و المنظمات و الباحثين جعل لوظيفة الموارد البشرية دورا هاما و أساسيا في المنظمة، حتى صارت جزءا لا يتجزأ من الحاجات الأساسية الأخرى، وعلى العموم بإمكاننا أن نقول أن وظيفة الموارد البشرية تلخص في النقاط التالية:

- تطبيقاتها: طريقة من أجل الحفاظ على قيم وثقافة المؤسسة، ثقافة تنظيمية.
- سياساتها: الحرص على طريقة التطبيق التي تطرقنا إليها سابقا وذلك من خلال دورها كميكانزم للاتصالات موجهة للعمال.

التسيير المتوقع للأعمال والكفاءات هو مفهوم يهدف إلى تقليص الفرق بين الحاجات ومصادر المؤسسة يقوم على فوائد وأهداف للمؤسسة.

- برامجها: تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية في المنظمة.

### 3-1-2- المهام الحالية لوظيفة الموارد البشرية:

بعد أن كان دورها في السابق الاهتمام بإدارة العمال حيث كان الشغل الرئيسي لها الاهتمام بأجور العاملين و إدارة الملفات المتعلقة تتعدى دورها اليوم إلى تطوير المنظمة و العاملين مرتكزة في ذلك على ثلاث مبادئ مهمة:

- **التسيير**: التسيير الإداري للعاملين، التوظيف، ترقية التوقعات، الأخلاق المهنية، الاتصال

لتسيير الأزمات ، تسيير الصراعات، العلاقات الاجتماعية.

- **التسيير المسبق**: تطوير الكفاءات، تسيير المعارف، التحفيز، التكوين، تأثير التكنولوجيا على المهن.

- **التنظيم**: الحوار الاجتماعي، التسيير بالمشاركة، شروط العمل، تسيير وتنظيم أوقات العمل.

هذه الاسنادات الحالية لوظيفة الموارد البشرية، تعد الركائز الأساسية التي تشكل السياسة العامة للمنظمات، والتي تمثل الأدوار المهمة في تنظيم العمل.

## 3-1-3- دور ومسؤولية وظيفة الموارد البشرية:

## - المساهمة في التسيير الاستراتيجي للمنظمة:

تسيير الموارد البشرية يعد اليوم عنصرا أكثر من ضروري في إستراتيجية المنظمة التي تدور على العموم حول ثلاثة أقطاب هامة: الرأسمال المالي، الرأسمال التقني، الرأسمال البشري. بحيث تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا معتبرا في كل قطب من هؤلاء الأقطاب:<sup>1</sup>

❖ من وجهة نظر مالية.

❖ من وجهة نظر تقنية .

❖ من وجهة نظر الرأسمال البشري.

<sup>1</sup> Dr,khlassi reda ; opcite ,p19.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية وظيفة الموارد البشرية، ودورها في اندماج الموظفين الجدد من خلال تبيان أن وظيفة الموارد البشرية لم تعد كتلك الوظيفة التي تعنى بشؤون العاملين فقط، ضمن مكتب في المؤسسة يهتم بتسجيل غياب الأفراد، والعمل على إعداد وثيقة الأجور بل تعدى الأمر إلى إشراك الفرد العامل بالمؤسسة إلى التسيير وبه هو وحده أصبح لوظيفة الموارد هذا الزخم في المناجمت الحديثة، ولكن التساؤل المطروح الآن هو عن علاقة وظيفة الموارد البشرية بثقافة المؤسسة ، وكيف يتداخلان، أم **نهما مكملان لبعضهما من أجل هدف واحد هو القيام بعملية التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد، وهذا الإجابة عنه في الفصل الرابع من هاته الدراسة.**

## تمهيد:

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة و الذي يعتبر من أهم أجزائها التعرض بالمناقشة و التحليل للمعطيات التي تم جمعها، وذلك من خلال تحليلها، ويعني تحليل البيانات هذه أننا نقوم بعملية ذهنية تتضمن تفكيك الواقع إلى عناصره بهدف معرفة طبيعته.

ولكي نفهم حركة الفكر هذه و المتمثلة في التحليل سنحاول أن نعلم على أنواع عدة للتحليلات من ضمنها: التحليل الوصفي و الذي نهدف من خلاله إلى عرض مفصل لموضوع بحثنا. و أيضا التحليل التفسيري من أجل وضع عناصر الموضوع في علاقة ببعضها البعض، وصولا بعد كل هذا إلى تحليل فهمي يهدف إلى فهم الواقع من خلال المعاني التي أعطاها الأفراد لتصرفاتهم و سلوكياتهم. نقوم بهذا التحليل آخذين بعين الاعتبار مشكلة بحثنا وجعلها تأخذ طابعا عمالياتيا، و ذلك وفق فرضيات البحث و التي تمثل على التوالي المحاور الثلاثة في الاستمارة وهي:

1- تقوم المنظمة بإدماج الموظفين الجدد بعيدا عن تطبيق وظيفة الموارد البشرية.

2- يلتحق الموظفون الجدد بالمنظمة محملين بأيدولوجيات يبررون من خلالها شرعية مطلبهم

بالحصول على عضوية الفئات المميزة.

3- يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية الاندماج تأثيرا كبيرا نظرا لغياب التنشئة التنظيمية (الاندماج)

كأحد أهم عناصر وظيفة الموارد البشرية في المنظمة.

## 1- تقوم المؤسسة بإدماج الموظفين الجدد بعيدا عن تطبيق وظيفة الموارد البشرية.

يلتحق الموظفون الجدد بالمنظمة و في الغالب فهم يحملون شهادات عليا من الجامعات و المعاهد محملين بثقافة المحيط الذي أتوا منه ويجدون في المقابل زملاء لهم يتمتعون بسنوات طويلة من الخبرة، مما يرفع عاليا درجة الرهان الذي تراهن عليه المؤسسة في عملية إدماج هؤلاء الموظفين الجدد. وأثناء ذلك يعيش هؤلاء داخل المنظمة في جو تفاعلي بحثا عن إيجاد مكانة في التنظيم يتخللها نوع من الصراع التنظيمي تارة بين الزملاء بعضهم البعض، وبين القادمين الجدد و مسؤوليهم المباشرين.

كل هذا يدور حول وظيفة الموارد البشرية و التي أصبحت في حد ذاتها كأداة للمراقبة الآلية، وذلك لأنها أصبحت من مهمات جميع المسؤولين و المشرفين بدءا من مدير المؤسسة إلى الموظف البسيط نفسه.

وذلك بغض النظر عن التسلسل الهرمي للسلطة، إن هذا الوصف السابق هو بمثابة شرح مختصر ومبسط لوظيفة الموارد البشرية التي تسعى المؤسسة سوناطراك إلى إدراجها في عملية التسيير نظرا للمخطط الاستراتيجي الذي تسعى الشركة إلى الالتزام به، وتقوم المؤسسة بإصدار دوريات و نشرات لتوضيح هذا المفهوم الجديد لتسيير الموارد البشرية، وكذلك القيام بعمليات الرسكلة و التكوين لجميع موظفيها دون استثناء لترسيخ هذا المفهوم.

واعتمادا على تحليل هذا المحور ووصفه نسعى للتأكد من أن المنظمة تلم بجملة من إجراءات وظيفة

الموارد البشرية التي تطبق في عملية الاندماج ملخصة بالوظائف التالية :

➤ الالتزام بتطبيق مبادئ الموارد البشرية في عمليات الاستقبال.

➤ تحسيس الموظف الجديد في أقصر الآجال بانتمائه للمؤسسة.

➤ تمثلات الموظفين والعمال الجدد حول عملية الانتماء للمؤسسة.

و سنقوم الآن باستعراض البيانات و النتائج المختلفة لهذا المحور من خلال الجداول و التحليلات

التالية:

الجدول رقم (07): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (07)

حول: كيف كان الاستقبال في أول يوم عمل لك في المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
سيء جدا	00	00
سيء	12	09.52
لا بأس به	46	38.09
جيد	51	42.85
جيد جدا	12	09.52
المجموع	121	100

نلاحظ أن أعلى نسبة في الجدول هي نسبة 42.85% تليها مباشرة نسبة 38.09 % وهما

نسبتان متقاربتان من إجابات أفراد العينة يعتقدون أن الاستقبال في أول يوم عمل كان جيدا و لا بأس

به. بينما نلاحظ أن نسبة إجابات أفراد العينة الذين يعتقدون أن الاستقبال في أول يوم عمل سيء و

جيد جدا متساويتان بنسبة تقدر بـ 09.52% .

وتعتبر هاته النسبة الأخيرة صغيرة جدا مقارنة بالنسبة للذين أجابوا بأن الاستقبال كان جيد و

لا بأس به، ويعد ذلك على العموم مؤشرا جيدا على تطبيق هذا الإجراء في المؤسسة.

الجدول رقم (08): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (08)

حول: هل استقبلك مدير المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	40	33.33
لا	81	66.66
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 66.66 % أي ما يعادل 81 من أفراد العينة كانت استجابتهم حول سؤال الجدول رقم 8 ب لا وهي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الذين أجابوا بنعم وهي 33.33 % أي ما يعادل 40 فردا من أفراد العينة، وهذا يبين لنا عدم الاهتمام الكافي من قبل أعلى هرم للسلطة في المؤسسة و المتمثل في المدير، حيث اقتصر استقبال المدير - حسب الملاحظات التي قمنا بها - في أول يوم عمل لفئة معينة من العمال الجدد تخص دوائر معينة في المؤسسة كدائرة الاستغلال، وتعداد الغاز وهذا نظرا لأهميتهما الشديدة في إنجاز المهمة الموكلة للمؤسسة، وهي عملية نقل و تصدير الغاز الطبيعي إلى أوروبا. كما لاحظنا أيضا اقتصار ذلك الاستقبال على فئة المهندسين وهذا يدل على وجود تفرقة حقيقية كما أشرنا إلى ذلك سابقا بين المهن الداعمة و قلب المهنة.

كما لاحظنا أيضا اهتمام المدير باستقبال العمال الجدد الذين عادة ينتمون إلى نفس اختصاصه، ويعد هذا مؤشرا سلبيا في تطبيق وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، وعاملا غير مساعد لعملية الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد، حيث يوجد من بين من تناقشنا معهم بصفة غير رسمية



أنه لم يرى مدير المؤسسة بصفة شخصية إلا بعد حوالي سنة، وهذا مما يوجد هو بين العمال تبعث على الصراع الوجداني وتنعكس على الاتصال التنظيمي بالمؤسسة.

### الجدول رقم (09): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (09)

حول: هل وصفت لك الوظيفة التي ستشغلها؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	69	57.14
لا	52	42.85
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 57.14% أي ما يعادل 69 فردا من أفراد العينة قد أجابوا بنعم و أن نسبة 42.85% أي ما يعادل 52 فردا قد أجابوا بلا ، وهما نسبتان تكاد تكونان متقاربتين أي أن نصف أفراد العينة تقريبا قد وصفت لهم الوظيفة، ونصفهم الآخر لم توصف لهم، وهذا يدل على أن هناك تمييز بين حملة الشهادات العليا و غيرهم الذين هم أدنى منهم مستوى. حيث لاحظنا أن نسبة 90% من أفراد العينة الذين يثبتون مستوى جامعي قد تم وصف الوظيفة لهم، أيضا لاحظنا ومن خلال المناقشات على المستوى غير الرسمي مع بعض الباحثين أن الوظيفة قد وصفت وصفا جيدا للذين قدموا من معاهد وجامعات راقية كمعهد البترول ببومرداس، وجامعة الجزائر دون بعض من غيرهم الذين قدموا من معاهد وجامعات أخرى. وهذا يعكس التمثلات الاجتماعية للمهتمين في المؤسسة باستقبال الموظفين الجدد أن الذين قدموا من معاهد وجامعات راقية هم متطلبون أكثر من غيرهم وواعون بدورهم ومستواهم، ولهذا لا يغفل هؤلاء الموظفون أي تفصيل فيما يخص وصف الوظيفة على اعتبار أن الموظف الجديد القادم

من المعهد أو تلك الجامعة على دراية تامة بمجته الأمور، وهذا برأينا مؤشرا سلبيا على سياسة الاندماج الاجتماعي المتخذة من قبل المؤسسة وهي في الحقيقة نوع من الكيل بمكيالين تركز في نفس الوقت هيمنة فئات على فئات أخرى، و تشعر البعض بعقدة التفوق مما يساهم في عدم التماسك الاجتماعي بين المجموعات في المنظمة.

الجدول رقم (10): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (10)

حول: هل أعلمت بأجر الوظيفة التي ستشغلها؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	92	76.19
لا	29	23.80
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 76.19 % أي ما يعادل 92 فردا من أفراد العينة كانت إجابتهم نعم عن معرفة أجر الوظيفة ، ونسبة 23.80 % أي ما يعادل 29 فردا من أفراد العينة أجابوا بلا . إن النسبة الكبيرة للذين أجابوا بنعم تعكس في الحقيقة نظرة حديثة للمؤسسة من أجل استقطاب اليد العاملة، ومن المعلوم أن مؤسسة سوناطراك تعرض أجورا مرتفعة، كما أنه و في الآونة الأخيرة مع التفتح الاقتصادي للجزائر على اقتصاد السوق، و مشروع انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة، قد ساهم في نسبة كبيرة من الاستثمار للخواص وإنشاء مؤسسات خاصة جديدة أصبحت هي الأخرى تعرض أجورا مرتفعة نوعا ما، لذلك صارت المنافسة شديدة لشراء قوة العمل خاصة من أولئك الأشخاص الذين يتمتعون بكفاءات عالية. ولذلك نرى أن المؤسسة تقوم بتطبيق هذا الإجراء على أحسن ما يرام، وأيضا

للمنافسة العالمية من شركات أجنبية وخاصة الأمريكية في الجنوب الجزائري و التي تعرض أجورا مغرية لاستقطاب العمالة.

الجدول رقم (11): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (11)

حول: هل عين لك مشرفا منذ الوهلة الأولى ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	52	42.85
لا	69	57.14
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 42.85 % أي ما يعادل 52 فردا من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم ، ونسبة 57.14 % أي ما يعادل 69 فردا من أفراد العينة أجابوا بلا عما إذا عين لهم مشرفا من الوهلة الأولى، وهذا يعكس اهتمام ببعض الوظائف دون غيرها في المؤسسة مما يكرس هيمنة بعض الدوائر على الأخرى في المؤسسة، ويشعر الذين ينتمون إليها بعقدة التفوق على نظرائهم، مما يوجب الصراع الوجداني و يصعب من عملية الاتصال التنظيمي و أيضا التعاون، وهذه كلها تدخل في خانة المعوقات الوظيفية التي تساهم في عدم بلوغ المؤسسة أهدافها التي تسطرها، مما ينعكس سلبا على الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد.

الجدول رقم (12): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (12)

حول: هل تعرفت على أقسام المؤسسة مع؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
المشرف	46	38.09
زميل	46	38.09
لوحدهم	29	23.8
المجموع	121	100

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة قد تعرفوا على أقسام المؤسسة. رفقة المشرف أو زميل، بينما تعرف الباقون على المؤسسة لوحدهم، والملاحظ أيضا أن ما يعادل 46 فردا من أفراد العينة قد طافوا بأقسام المؤسسة رفقة المشرف وهو يكاد يكون نفس العدد من أفراد العينة الذين أجابوا في الجدول السابق بـ نعم حول ما إذا عين لهم مشرف أو لا، وهذا يدل على أنه في حالة ما إذا عين لهم مشرف فإنه يقوم بعمله على أكمل وجه مما يسهل عملية الاندماج الاجتماعي، وهو المغزى من وظيفة الموارد البشرية.

الجدول رقم (13): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (13)

حول: هل عين لك مدربا للوظيفة التي ستشغلها؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	34	28.57
لا	87	71.42
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 71.42% أي ما يعادل 87 فردا من أفراد العينة للم عين لهم مدرب للوظيفة وهي أعلى نسبة في الجدول. مقابل نسبة 28.57% أي ما يعادل 34 فردا من أفراد العينة عين لهم مدربا، وهذا مطابق لملاحظاتنا الميدانية التي قمنا بها حيث أن المؤسسة تعاني نقصا فادحا في استخلاف الإطارات و ربما يعد عدم تعيين مدربا للوظيفة للموظفين الجدد من بين الأسباب التي ساهمت في هذا النقص، حيث أنه من المعلوم أن هناك بعض الموظفين يجوزون على معرفة علمية واسعة، تضيع هكذا دون نقلها إلى الأجيال اللاحقة خاصة إذا علمنا أن هاته المعرفة المكتسبة ليست موثقة عند أغلب الموظفين الكفوئين، و إنما هي تراكم لخبرات السنوات الماضية التي اكتسبوها. وهذا ما يؤثر على ضعف المعرفة التي لا تدرس في الجامعات أو ما يسمى ب (le savoir – faire). وقد يكون هذا هو رأسمال المؤسسة الغير قابلة للتعويض، وهذا النقص الفادح في الإطارات بالمؤسسة ربما يعزى إلى نفس السبب وهو عدم نقل المعرفة، وربما تعد هاته مفارقة عجيبة بين وجود نقص كبير في الإطارات الكفوئة وحجم كبير للبطالة في البلاد خاصة من بين البطالين ذوي الشهادات العلمية.

ويعد هذا مؤشرا خطيرا يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة إلى أهدافها، وربما حتى اضمحلالها وهو مؤشر سلبي في تطبيق مبادئ الموارد البشرية، وبطبيعة الحال لا يؤدي إلى اندماج العمال الجدد بالمؤسسة.

#### الجدول رقم (14): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (14)

حول: هل أحسست أنك شخص مرغوب فيه ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	52	42.85
لا	23	19.04
غير واضح	46	38.09
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم تقدر بـ 42.85% أي ما يعادل 52 فردا من أفراد العينة وهي تقارب نسبة الإجابة بغير واضح و التي تقدر بـ 38.09% أي ما يعادل 46 فردا من أفراد العينة، و الذين استجابوا لسؤال الاستمارة: هل تحس أنك شخص مرغوب فيه من قبل الموظفين الآخرين؟

بمقارنة النسبتين يتبين لنا أن نسبة الذين أجابوا بنعم هي نسبة مجاملة نظرا للملاحظات الميدانية التي قمنا بها، و أن نسبة الذين أجابوا بأنه غير واضح هي أقرب للصحة ويؤكد ذلك أيضا استجابات الباحثين على السؤال الأول الموجود في الجدول رقم 15 حيث أن نسبة الذين أحسوا بالانتماء بعد شهر كانت هي أضعف نسبة في الجدول وقدرت بـ: 14.28% ، حيث أن القادمين الجدد من

الملاحظات التي قمنا بها في الميدان يجدون صعوبة بالغة في التواصل الاجتماعي مع زملائهم القدامى، وأن هذا التواصل معقد أكثر مما يبدو عليه يتحكم فيه أكثر من عامل كعامل الجهوية، وأيضا اللهجة و أيضا الرأسمال الثقافي. ويدلنا هذا المؤشر إلى وجود صعوبات جمة في اندماج الموظفين الجدد وهو ما يبين وجود فراغ لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، وربما يوضحه أكثر تحليلنا للجدول التالي.

### الجدول رقم (15): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (15)

حول: متى أحسست أنك أصبحت تنتمي للمؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
بعد شهر	17	14.28
بعد ستة أشهر	29	23.80
بعد سنة	46	38.09
أكثر من ذلك	29	23.80
المجموع	121	100

إن أعلى نسبة في الجدول هي 38.09% ممثلة بـ 46 فردا من أفراد العينة، قد أحسوا بالانتماء إلى المؤسسة بعد سنة. وأن أصغر نسبة هي 14.28% ممثلة بـ 17 فردا من أفراد العينة، قد أحسوا بالانتماء إلى المؤسسة بعد شهر. أما نسبة الذين أجابوا بأنهم أحسوا بالانتماء بعد ستة أشهر و أكثر من سنة فقد جاءتا متساويتين بنسبة 23.80%.

الملاحظة البارزة هي أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، مما يوحي بأنه لا يوجد اهتمام

حقيقي من قبل المؤسسة في احتواء هؤلاء القادمين الجدد، وترك ذلك للحالات الفردية، صحيح أن

المسؤولية الكبيرة في عملية الاندماج تقع على عاتق الفرد، ولكن الاهتمام من المؤسسة قد يسرع هذا الانتماء بإجراءات بسيطة تختصر الجهد والمال. إن هذا الانقسام الحاد والتباين في إجابات الباحثين يعكس عدم وعي المؤسسة لهذا الجانب المهم في حياة الموظف الجديد بالمؤسسة، ويعد مؤشرا سلبيا على تطبيق إجراءات الموارد البشرية في المؤسسة.

### الجدول رقم (16): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (16)

حول: هل الاهتمام بك من قبل المؤسسة يسرع عملية انتمائك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	63	52.38
لا	58	47.61
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 52.38% هي أعلى نسبة في الجدول قد أجابوا بأن الاهتمام بهم قد يسرع انتمائهم، وهذا راجع إلى التمثلات الاجتماعية التي يحملها هؤلاء في أذهانهم وخاصة من حاب الشهادات العليا الذين يرون أن التقدير المعنوي لعلمهم وكفاءتهم المهنية يعد عاملا مهما في تسريع انتمائهم .

بينما تقدر نسبة الذين لا يعتقدون بأن الاهتمام بهم من قبل المؤسسة يسرع عملية انتمائهم بـ 47.61% وهي نسبة عالية أيضا، وترجع كذلك إلى التمثلات الاجتماعية التي يحملها هؤلاء .



2- يلتحق الموظفون الجدد بالمؤسسة محملين بأيدولوجيات يبررون من خلالها

شرعية مطلبهم بالحصول على عضوية الفئات المميزة.

حاول لويس كوزر في كتاب "الوظائف الاجتماعية للصراع" تعريف مفهوم الصراع بأنه "عملية

نضال حول قيم أو موارد نادرة كالقوة، الثروة و المكانة، يسعى فيها كل من أطراف العملية

إلى تحييد منافسيه، أو الإضرار بهم، أو التخلص منهم". و بالتالي ف كوزر ينظر إلى المجتمع

كوحدة نسقية تتكون من أجزاء مترابطة ويتجاوز مفهوم التواترات في العلاقات باعترافه بإمكانية

علاقات الصراع على عكس الوظيفيين.

ويرى تيرنر أن كوزر اهتم بقضية الشرعية حيث افترض أن زيادة تساؤل الأعضاء المحرومين في

شرعية النظام القائم تزيد من احتمال الصراع.

وفي دراستنا هذه نحاول أن نسقط هاته النظرية على التنظيمات في المؤسسة باعتبار أن الموظفين

الجدد يلتحقون بالمؤسسة محملين بأيدولوجيات مكتسبة من ثقافة المحيط، و بالتالي يصطدمون بزملائهم

القدامى، و أثناء محاولتهم البحث عن اكتساب مكانة في التنظيم فإن هذا الوضع يزيد من احتمال

الصراع من خلال ما يلي:

➤ كلما قلت الطرق الشرعية للتعبير عن اللامساواة في توزيع الموارد، كلما زاد احتمال عدم

اعترافهم بالشرعية و يؤدي ذلك في الغالب إلى صراع معلن وغير معلن.

➤ كلما زاد توجه الأعضاء الجدد في التنظيم للوصول إلى عضوية الفئات المميزة، ولم يكن هناك

فرص كافية، كلما زاد احتمال عدم اعترافهم بالشرعية.

➤ لتمثلات الاجتماعية للموظفين الجدد وتصوراتهم للتنظيم و للعمل تعد السبب الأكبر لتبرير شرعية مطالبهم.

تعد هاته النقاط سابقة الذكر من أهم العوامل المؤدية إلى تبرير شرعية المطالب، وسنحاول في تحليلنا من خلال البيانات و الجداول التالية أن نصل إلى تفسير المعاني التي أعطاها الباحثين في هذا المحور.

الجدول رقم (17): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (17)

حول: هل يطابق عملك الحالي تكوينك أو دراستك في الجامعة أو المعهد؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
مطابق تماما	12	09.52
مطابق نوعا ما	52	42.85
ليس تماما	40	33.33
لا يطابق إطلاقا	17	14.28
المجموع	121	100

نلاحظ أن أعلى نسبة في الجدول هي 24.85% أي ما يعادل 52 فردا من أفراد العينة يرون أن تكوينهم مطابقا نوعا ما إلى عملهم الحالي، و أن نسبة 33.33 % أي ما يعادل 40 فردا من أفراد العينة يرون أن تكوينهم ليس مطابقا تماما لعملهم الحالي، و أن نسبة 09.52 % فقط أي ما يعادل 12 فردا من أفراد العينة يرون أن تكوينهم مطابقا تماما لعملهم الحالي، فيما يرى 17 فردا من أفراد العينة يمثلون نسبة 14.28 % أن تكوينهم لا يطابق إطلاقا عملهم الحالي.

نلاحظ أن نسبة أكبر من 70% من أفراد العينة يرون أن عملهم (مطابق نوعا ما ، وليس تماما) لتكوينهم مما يدل على التوظيف العشوائي في المنظمة، و أن هذا التوظيف لا يخضع تماما لمعايير الانتقاء و لاحتياجات المؤسسة حيث يتحكم في عملية التوظيف عدة عوامل من ضمنها عامل القرابة، حيث لاحظنا أن كثيرا من الموظفين الجدد لهم أقرباء في المؤسسة، وكذلك يخضع لسياسات الحكومة في بة البطالة حيث تضطر المؤسسة إلى التقيد بمهاته السياسات على حساب أهدافها الإستراتيجية، مكثفية في ذات الوقت .

الجدول رقم (18): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (18)

حول: هل عملك الحالي كما كنت تتصوره من قبل ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	29	23.80
لا	92	76.19
المجموع	121	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76.19% أي ما يعادل 92 فردا من أفراد العينة لا يرون أن عملهم الحالي يمثل ما تصوره من قبل، وأن نسبة 23.80% أي ما يعادل 29 فردا من أفراد العينة يجدون أن عمله مطابقا لتصوراتهم قبل الالتحاق به.

نستنتج من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن أعلى نسبة منه لا يجدون عملهم كما تصوره من قبل

وهي نسبة كبيرة جدا من أفراد العينة، وهذا راجع إلى الأفكار و المعتقدات التي كانوا يحملونها خارج

المؤسسة. حيث يعتقد الكثير من أفراد العينة أن العمل في شركة سوناطراك كفيل بالقضاء على مشاكلهم الاجتماعية في أقرب الآجال لاعتقادهم بأن الأجر في هذه المؤسسة مرتفعا جدا، وأن شهاداتهم العلمية ستضعهم مباشرة في عضوية الفئات المميزة لما كانوا يتمثلونه من تمثلات حول المؤسسة و الانطباع الذي ترسخ لديهم من خلال الوجه الجميل الذي تظهره المؤسسة في كل المناسبات الإعلامية، مما يجعلها مطلب الجميع.

هذه الأسباب تجعل الموظفين الجدد محملين بشرعية (في اعتقادهم) تجعلهم يدخلون في إعات مع زملائهم القدامى، من أجل الحصول على عضوية الفئات المميزة التي يعتقدون أنها من حقهم، هذه الصراعات تكون عادة غير معلنة مما يتسبب في العديد من المشاكل التنظيمية على مستوى الاتصال التنظيمي خاصة، وكذلك ظهور العديد من مناطق الارتياب، الصراعات البين شخصية خاصة مع المسؤولين المباشرين مما يعيق اندماج هؤلاء في المؤسسة.

الجدول رقم (19): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (19)

حول: هل تساعدك ظروف عملك الحالية على القيام بعملك على أحسن وجه ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	81	66.66
لا	40	33.33
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 66.66 % أي ما يعادل 81 فردا من أفراد العينة يرون أن ظروف عملهم الحالية تساعدهم على القيام بعملهم على أحسن وجه، ونسبة 33.33 % أي ما يعادل 40 فردا من أفراد العينة يرون أن ظروف عملهم الحالية لا تساعدهم على القيام بعملهم على أحسن وجه.

طبقا للملاحظات الميدانية التي قمنا بها فإن إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم تعكس الواقع الميداني بشكل ملحوظ، حيث تضع المؤسسة تحت تصرف العمال مجموعة من الإمكانيات و الوسائل المادية الهائلة، تتمثل في تجهيز المكاتب على أحسن مستوى، حضيرة كبيرة جدا من السيارات و الشاحنات، الإطعام الجيد و الإيواء الجيد و النقل المضمون من و إلى مكان العمل وفي المهمات، ووسائل الترفيه و الضمان الاجتماعي.

الملاحظ في هاته المؤسسة ليس عدم وجود هاته الوسائل المادية التي أشرنا إليها سابقا، بل عدم مرونة الموظفين المكلفين بها واستغلالها في خلق مناطق ارتياب مما يولد سوء تسيير أحسن به الجزء المتبقي من أفراد العينة، و الذين أجابوا بأن ظروف عملهم غير مريحة للقيام بالعمل، مما يعني مشكلة في سوء

التسيير أكثر منها مشكلة في التنظيم. ويساعد هذا الجو على خلق الصراعات و النزاعات بين الأفراد و خاصة بين الدوائر المختلفة.

الجدول رقم (20): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (20)

حول: هل عملك متعب ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
متعب	52	42.85
غير متعب	46	38.09
ليس متأكدا	23	19.04
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 42.85% أي ما يعادل 52 فردا من أفراد العينة كانوا يعتقدون أن عملهم كان متعبا، فيما كانت نسبة 38.09% أي ما يعادل 46 فردا من أفراد العينة يرون أن عملهم غير متعبا، فيما ترى نسبة 19.04% أي ما يعادل 23 فردا من أفراد العينة أنهم ليسوا متأكدين من أن عملهم متعبا أو غير متعبا.

من خلال ملاحظتنا الميدانية نرى أن الكثيرين من أفراد التنظيم يحاولون إظهار وعيا زائفا حول العمل الذي يمارسونه، وذلك من أجل تبرير شرعية مطالبهم حول الترقية أو الحراك المهني، ورأينا في كثير من الحالات يحتدم فيها الجدل حول مدى التعب في الأعمال الموكلة إلى كل منهم، يؤدي ذلك في الغالب إلى وجود نزاعات وصراعات بين أطراف التنظيم، خاصة بين الموظفين الجدد و الموظفين

القدامى، حيث تبرز هنا بشدة شرعية المطالب وينعكس ذلك على تمثلات أفراد التنظيم حول التعب في المهنة، لذلك نجد أن نسبة 50 % قد أجابوا بأن عملهم متعب، وهي نسبة معتبرة بالرغم من وجود وسائل و إمكانات مادية كبيرة، ومن خلال معرفتنا لبعض أفراد العينة لاحظنا أنهم تأثروا بالوعي الزائف حول مدى تعب المهنة حيث لم يكن عملهم متعبا لهم في السنة الأولى و الثانية من التحاقهم بالعمل، ثم أصبحوا يشكون من تعبهم خاصة عندما يتعلق الأمر بالترقية أو ما شابه ذلك.

الجدول رقم (21): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (21)

حول: هل يسبب لك المنصب الذي تشغله حاليا القلق؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	63	52.38
لا	58	47.61
المجموع	121	100

جاءت نسبة 52.38% ممثلة لـ 63 فردا من أفراد العينة، كدلالة على الذين يرون أن عملهم يسبب لهم القلق، بينما يعتقد 47.61% أن عملهم لا يسبب لهم أي قلق، ويمثل هؤلاء 58 فردا من أفراد العينة.

نلاحظ أن النسبتين تقريبا متساويتين، أي أنه لا يمكن لنا أن نعرف معرفة دقيقة الأسباب الحقيقية التي أتت من خلالها هاته النسب، لكن الشيء الملفت للانتباه هو أنه يوجد من ينشر الوعي الزائف، وإضفاء هالة على العمل الذي يمارسه، حتى يعتقد زملاءه أن عمله مهم جدا وبالتالي كما

لاحظنا في تحليلنا للجدول السابق ينطبق تقريبا نفس الاستنتاج على هذا الجدول الحالي فالهدف دائما هو تبرير شرعية المطالب في نيل مكانة مرموقة داخل التنظيم ، قد يبدو للوهلة الأولى أن **الان متشابهين، ولكن في الحقيقة فالتعب غير القلق، فالقلق قد ينجم من النزاعات مثلا بينما** التعب هو مجرد تعب يشعر به من يمارس عملا مرهقا. أيضا قد يقلق الموظف على مستقبله المهني إن **وجد أنه في وظيفة محدودة الآفاق ولا يوجد بها حراك مهني، كل هذا قد يؤدي بالموظفين إلى خلق مناخ** يسود فيه الصراع من أجل الحصول على وظيفة مهمة، وبالتالي مكانة في التنظيم .

الجدول رقم (22): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (22)

حول: هل ترى أن رئيسك المباشر جدير بثقتك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	34	28.09
لا	34	28.09
أحيانا	53	43.80
المجموع	121	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 43.80% أي ما يعادل 53 فردا من أفراد العينة، قد أجابوا **يمتقدون بأن رئيسهم المباشر جدير بثقتهم أحيانا وأحيانا لا، بينما يرى** 28.09 % ممثلين لـ 34 فردا من أفراد العينة أن رئيسهم المباشر جدير بثقتهم، نفس النسبة ونفس التمثيل جاءت للذين يعتقدون أن رئيسهم المباشر غير جدير بثقتهم.



المعروف أن الثقة هي أمر نسبي يختلف من شخص لآخر، فهي خاضعة للقيم والمعايير التي يحملها الأفراد ويعطونها معنى اكتسبوه بفضل تنشئتهم السابقة قبل التحاقهم بمنصب عملهم ، فربما قد يثق شخص في مسئوله لأنه رآه يصلي فيثق فيه، لأنه يستبطن قيمة عدم الكذب بالنسبة للمصلي، بينما لا يفعل فرد آخر ذلك. إن الثقة في الآخر شيء مهم جدا لاستمرارية وتقديم العمل، تسمح الثقة بتقبل الآخر وتقبل النصيحة، وتقبل نقل المعرفة، وبالتالي فهي عامل مهم جدا للاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد.

الجدول رقم (23): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (23)

حول: برأيك هل مؤسسة سوناطراك ناجحة اجتماعيا ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	58	47.61
لا	63	52.38
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 47.61 % أي ما يعادل 58 فردا من أفراد العائلة أجابوا بنعم فيما إذا كانت مؤسسة سوناطراك ناجحة اجتماعيا ، و نسبة 52.38 % أي ما يعادل 63 فردا من أفراد العينة يرون أن مؤسسة سوناطراك غير ناجحة اجتماعيا.

لقد وضعنا هذا السؤال لمعرفة رأي المبحوثين حول نجاح المؤسسة اجتماعيا، و المقصود به هو

قنوات التواصل بين المحيط الداخلي للمؤسسة و محيطها الخارجي، ومدى انفتاحها على العلاقات

الخارجية. فنجاح المؤسسة يعني ببساطة نجاح أفرادها و العكس صحيح، فالنسبة الغالبة في هذا الجدول وهي نسبة الذين يرون أن المؤسسة ناجحة اجتماعيا، ترسخ لديهم هذا المفهوم قبل التحاقهم بمناصب عملهم الحالية سواء من خلال ما يقرؤونه في الصحف و المجلات حول نجاح مؤسسة سوناطراك، أو ما كانوا قد سمعوه من أصدقائهم الذين يعملون بالمؤسسة. هذا النجاح ساهم فيه إلى حد ما صورة المؤسسة وانعكاسها على محيطها الخارجي و ثقافة المؤسسة التي سوقتها المؤسسة في كل المناسبات إلى المحيط الخارجي، ويعد هذا المؤشر عن نجاح المؤسسة كقيمة يستبطنها الموظفون الجدد قبل التحاقهم بالمؤسسة، و بالتالي يبررون من خلال ذلك شرعيتهم في عدم الحصول على المراتب الدنيا، ويعني ذلك بالنسبة لهم أنه بما أن المؤسسة ناجحة فيجب أن ينجحوا هم أيضا.

#### الجدول رقم (24): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (24)

حول: هل العمل ممتع في هذه المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	69	57.14
لا	52	42.85
المجموع	121	100

جاءت أعلى نسبة في الجدول 57.14 % أي ما يعادل 69 فردا من أفراد العينة يرون أن

العمل ممتع في المؤسسة، فيما جاءت نسبة 42.85 % أي ما يعادل 52 فردا من أفراد العينة يرون أن

العمل غير ممتع في المؤسسة.

سنحاول في تحليلنا هذا الجدول أن نركز على نسبة أفراد العينة الذين يرون أن عملهم غير ممتع، حيث نجد أن نسبة 70% من الذين أجابوا بلا كانوا قد حدث لهم صراع مع الزملاء ومسؤوليهم المباشرين، مما يجعلهم في حالة اغتراب و ينعكس ذلك على نفسياتهم مما يولد لديهم الصراع الوجداني و العاطفي، وبذلك يفقدون متعة العمل كقيمة تحاول المؤسسة ترسيخها من خلال وظيفة الموارد البشرية، و الملاحظ أن فقدان هذه القيمة يجعل الأفراد يحاولون أن يغيروا أمكنة عملهم دائما مما يضعهم في حالة صراع دائم، و أيضا رفض الالتحاق ببعض المناصب التي أشيع عنها أن العمل بها غير ممتع كتواجد أحد المسؤولين الذين ينظر إليهم باشمزاز على هرم السلطة في تلك المصلحة أو غيرها.

إن وجود علاقة بين المتعة في العمل وأداء العامل يحتم دائما على المؤسسة أن تضع هذا الأخير في الجو المناسب من أجل ضمان أداء أفضل له.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم تكاد تكون تساوي الذين أجابوا بلا، وهذا راجع إلى عدم وعي المسؤولين الموجودين في المؤسسة ولا تبذل جهدا كبيرا في تحسين ظروف العمل في بعض الوظائف مقارنة بوظائف أخرى.

الجدول رقم (25): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (25)

حول: إن عرض عليك العمل في مؤسسة دولية في قطاع المحروقات هل تترك المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
مباشرة دون تفكير	23	19.04
تفكر في الأمر	52	42.85
لا تتركها	46	38.09
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 19.04 % أي ما يعادل 23 فردا من أفراد العينة قد أجابوا ب مباشرة دون

تفكير بترك المؤسسة فيما إن عرض عليهم العمل في مؤسسة دولية في قطاع المحروقات، ونسبة 42.85

% أي ما يعادل 52 فردا من أفراد العينة يعتقدون أنهم يفكرون في الأمر، فيما يرى 46 فردا من أفراد

العينة و الذين يمثلون نسبة 38.09 % أنهم لا يتركون المؤسسة.

إن أهم وظائف الاندماج الاجتماعي هي إيجاد الولاء التنظيمي للأفراد كما مر معنا في

الأدبيات النظرية في هذه الدراسة ، فالولاء التنظيمي مهم جدا لاستمرار المؤسسة، نلاحظ من خلال

الجدول أن نسبة أكثر من 60 % يعتقدون أنهم يتركون المؤسسة مباشرة أو يفكرون في الأمر وهي نسبة

كبيرة جدا إذا ما قارناها بتلك الوسائل المادية و المعنوية التي تضعها المؤسسة تحت تصرف أفرادها،

ويعد هذا مؤشرا خطيرا عن سوء التسيير في المؤسسة مما يجعل أفرادها يفكرون في تركها. لعل أبرز ظاهرة

التي ألفت بضلالتها على عمال هذه المؤسسة هي ظاهرة هجرة الكوادر إلى مؤسسات أجنبية، خاصة

تلك التي تنشط في الخليج، مما يضيف نوعا من الشرعية بالنسبة للعمال في رفع مطالبهم المتعلقة بالمكانة و الدور في المؤسسة.

الجدول رقم (26): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (26)

حول: هل لديك ثقة في قيادة سوناطراك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	35	28.57
لا	86	71.42
المجموع	121	100

جاءت أعلى نسبة في الجدول وهي 71.42 % أي ما يعادل 86 فردا من أفراد العينة الذين

أجابوا بأنهم لا يثقون في قيادة سوناطراك، فيما يرى 35 فردا من أفراد العينة أي ما يمثل نسبة 28.57 % أنهم يثقون في قيادة سوناطراك.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة كبيرة جدا ليست لديها ثقة في قيادة المؤسسة، وهذا

راجع ربما إلى تفضيل الفرد الجزائري عموما إلى نوع القيادة و الذي تكون فيه السلطة كاريزمية متأثرين

دائما بالسماوات و القدرات التي يمتلكها القائد، وقد ترسخت لدينا هذه النظرة من خلال ملاحظتنا

الميدانية في المؤسسة، فالعمال يتواصلون جيدا مع القائد الذي يرون فيه سمات شخصية جيدة، و

بالمقابل لاحظنا أنهم لا يفضلون القيادة التي تستمد سلطتها من السلطة القانونية وعلى نحو خاص

السلطة الخاضعة للبناء البيروقراطي. وذلك راجع إلى فقدان الكثير من الإيمان بشرعية الأنظمة و القوانين ( لدى العمال ).

هذا من جهة، و من جهة أخرى يعزى فقدان هذه الثقة إلى الوضع الاقتصادي و السياسي الذي تمر به بلادنا، فانعكاس المشاكل الاقتصادية على المؤسسة جد ملحوظ، فتسريح العمال و خصوصية العديد من المؤسسات و التي كان بعضها في حالة جيدة وجد إسقاطا له في نفسية العمال. أيضا المشروع المتخلى عنه ( خصوصية سوناطراك) أخذ نصيبا كبيرا من الجدل داخل المؤسسة، وباعتبار المؤسسة نسق مفتوح تتأثر بمحيطها فقد أوجد هذا حالة من عدم الثقة في قيادة سوناطراك، مما ينعكس سلبا على اندماج العمال وشعورهم بالاستقرار.

الجدول رقم (27): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (27)

حول: كيف ترى أنه يتم تقدير الجهد الذي تبذله ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
ماديا	90	74.38
معنويا	20	16.52
معنويا وماديا	11	9.09
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 74.38 % أي ما يعادل 90 فردا من أفراد العينة يعتقدون بأن جهدهم يتم

تقديره ماديا و أن نسبة 16.52% أي ما يعادل 20 فردا من أفراد العينة يعتقدون بأن تقدير

جهدهم المبذول في العمل يتم تقديره معنويا، بينما يرى 11 فرد من أفراد العينة بنسبة 09.09% أن جهدهم يكافأ ماديا ومعنويا.

نستنتج من خلال الجدول أن أفراد العينة يعانون من قلة الاعتراف بالتقدير المعنوي لجهدهم المبذول في العمل، ويعد هذا نكران من قبل المؤسسة في حقهم قد يؤدي إلى فقدان ثقتهم في أنفسهم ، وإحجامهم عن بذل المزيد من الجهد. إن مدرسة العلاقات الإنسانية والتي قامت على نقد للنظرية التaylorية تحث في مفاهيمها على ضرورة التقدير المعنوي وبأنه مهم جدا بالنسبة للرضا الوظيفي الذي يرتبط مباشرة بالولاء التنظيمي ، وبالتالي الاندماج الجيد للموظف، فالموظف ليس إنسان مجرد من المشاعر ويجب أن يشكر معنويا ، مع الشكر المادي.

بينما نجد أن نسبة 9.09 % يرون أن التقدير كان مادي ومعنوي، نسبة ضعيفة ربما اقتصررت على بعض الموظفين (الإطارات) ، والذين يشغلون مناصب هامة في التنظيم.

الجدول رقم (28): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (28)

حول: هل تشعر بالراحة أكثر أثناء العمل؟ مع:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
مع مجموعة عمل	43	35.53
لوحده	78	64.46
المجموع	121	100

نلاحظ أن أعلى نسبة في الجدول هي 64.46 % أي ما يعادل 78 فردا من أفراد العينة، يفضلون العمل لوحدهم، بينما جاءت نسبة من يفضلون العمل ضمن مجموعة عمل مقدرة بـ 35.53% أي ما يعادل 43 فردا من أفراد العينة.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة مرتبطين إلى حد بعيد بثقافة الجماعة التي تتدخل في توجيه الفعل وتحديد اختياراته، وبما أن أكبر نسبة كانت للذين لا يجذبون العمل ضمن مجموعة عمل، فهذا مؤشر على سلبية الثقافة التي تتمتع بها تلك المجموعات في نظر الكثير من الأفراد المنتمين للعينة، فالعمل الجماعي هو في حقيقته فعل اجتماعي يبحث فيه الفاعل عن بدائل وسيليه، ينطوي وجودها على درجة من حرية الاختيار، بينما يرتبط هذا الفعل بمستوى إدراك الفاعل، وربما يعكس ذلك عدم الوعي بثقافة العمل في مجموعات لعدم معرفة الفاعلين بغايته والبدائل الممكنة لتحقيقها .

الجدول رقم (29): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (29)

حول: هل الأجر الذي تتقاضاه يعتبر برأيك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
مرتفع	23	19.04
مرتفع جدا	00	00
مقبول	98	80.95
ضعيف	00	00
المجموع	121	100



نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت 80.95% أي ما يعادل 98 فردا من أفراد العينة، يرون أن الأجر الذي يتقاضونه مقبول، بينما تمثل نسبة الذين يرون أن أجرهم مرتفع 19.04% أي ما يعادل 23 فردا من أفراد العينة .

نلاحظ أن أفراد العينة قد تأثروا في إجاباتهم بالمشروع الذي حاولت مؤسسة سوناطراك تطبيقه منذ بدايات 2007، و الذي لا يزال الجدل بشأنه إلى اليوم و الذي يقوم على مبدأين أساسيين: التفضيل بين المهن من خلال إعادة تقييم "المهن القاعدية" و التفضيل بين الأجراء عن طريق قياس الأجر وارتباطه بالدور الذي يقوم به الفاعل، و النتيجة النهائية، فنسبة مقبول هنا تعني للمبحوثين أن الأجر يعتبر مقبولا بالنسبة لنظرائهم في نفس المؤسسة، ولا يعكس ذلك واقع القدرة الشرائية التي يتمتع بها عمال المؤسسة.

فالأجر مهم جدا لدرجة الرضا الوظيفي لدى العامل، وخاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يطرحها اقتصاد السوق، لذلك تسعى المؤسسة إلى استحداث وسائل جديدة كالمشروع الذي أشرنا إليه سابقا من أجل إرضاء موظفيها، و التقليل من المنافسة الشديدة و الصراعات من أجل الحصول على عضوية الفئات المميزة، وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الجدول رقم (30): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (30)

حول: أجب على السؤال في حال أجب بمرتفع أو مرتفع جدا:

لو لم تكن تتقاضى هذا الأجر هل تستمر بالعمل في مؤسسة سوناپارك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	06	26.08
لا	17	73.91
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 73.91 % أي ما يعادل 17 فردا من أفراد العينة

يعتقدون أنهم لا يستمرون بالعمل في المؤسسة لو لم يكونوا يتقاضوا أجرا مرتفعا، و ما يعادل 06 أفراد

فقط أي ما يمثل نسبة 26.08 % أجابوا بنعم فيما إن كانوا سيستمرون بالعمل في المؤسسة لو لم يكونوا يتقاضوا أجرا مرتفعا.

في الجدول السابق أجب 23 فردا من أفراد العينة بأن الأجر كان مرتفعا، و بالتالي فهم الذين

يمثلون أفراد العينة في هذا الجدول، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة صرحوا بأنهم لن يستمروا في العمل

لمؤسسة وهذا يعكس التمثلات الاجتماعية و المعاني التي كانوا يستنبطونها من قبل حول الأجر في

المؤسسة، و بالتالي فهؤلاء كانت لديهم قيمة الأجر أعلى من غيرها من القيم حول العمل، ويعكس

ثقافتهم الشخصية وقيمهم التي يحملونها وهم بذلك يصعبون من مهمة المؤسسة في نقل قيمها

ومعاييرها إليهم.

ويعد هذا مؤشرا لأهمية الموضوع الذي نخوض فيه، حيث أن الاندماج الاجتماعي الذي يعني

اكتساب المعايير و القيم مهم جدا لبقاء المؤسسة واستمرارها.

3- يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية الاندماج تأثيرا كبيرا نظرا لغياب التنشئة التنظيمية (الاندماج) كأحد أهم عناصر وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

يبني التنظيم الغير رسمي على عدة جماعات تختلف من حيث الحجم وكذلك من حيث الأهداف الفرعية الخاصة بكل جماعة.

وتختلف الجماعات الغير رسمية من حيث القوة والاستمرار والأفراد الذين يكونونها والعلاقات فيما بينهم، تسهم جماعات التنظيم الغير رسمية في الاندماج الاجتماعي خارج ما يسمى بالتنظيم الرسمي، إن أحد أهداف وظيفة الموارد البشرية هي الاهتمام بالتنشئة التنظيمية والتي يقارب مفهومها الاندماج الاجتماعي فهي ملزمة بنقل القيم والمعايير التي تتبناها المؤسسة، وعند غياب هاته الأخيرة فان جماعات العمل تحاول أن تسعى إلى استقطاب هاته الجماعات الجديدة، في مهمة تكاد تكون تشبه تنشئة اجتماعية غير رسمية، حيث يتم في الغالب نقل معتقدات، وقيم، ومعايير قد لا ترغب فيها المؤسسة، وربما يفسر ذلك ما نراه في الكثير من المؤسسات الجزائرية ، فبرغم التحديثات التي م بها هاته الأخيرة من أجل نشر معايير، وقيم ، تواكب أهداف المؤسسة إلا أنها في الغالب تبقى دار لقمان على حالها.

وسنحاول في هذا المحور عبر تحليل أجوبة المبحوثين أن نبين بأن التنظيم الغير رسمي ينوب عن التنظيم الرسمي ولكن بصفة عكسية .

الجدول رقم (31): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (31)

حول: منذ التحاقك بالمؤسسة هل تم اطلاعك على تاريخ المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	18	14.29
لا	103	85.71
المجموع	121	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 85.71% أي ما يعادل 103 فردا لم يتم إطلاعهم على تاريخ المؤسسة منذ التحاقهم بها، فيما نرى أن نسبة 14.29% أي ما يعادل 18 فردا من أفراد المؤسسة قد تم إطلاعهم على تاريخ المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أن 103 فردا من أفراد العينة لم يتم إطلاعهم على تاريخ المؤسسة، وتعد هاته النقطة نقطة جوهرية في عملية الاندماج الاجتماعي يحس من خلالها الموظفين الجدد بأنهم موضع اهتمام وترحيب، وأنهم في بداية الطريق لكي يصبحوا جزءا من المؤسسة، ونلاحظ أيضا أن عدم قيام المؤسسة بهذه الخطوة راجع لعدم وعيها وخاصة على مستوى المكلفين بالاستقبال و المكلفين بإدارة هياكل تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، مما يصعب من عملية نقل القيم و المعايير وربما تشويها من قبل أشخاص آخرين، في هذا الحين قد تلجأ جماعات أخرى بتولي هذا الدور مما ينجر عنه في بعض الحالات تشويه لسمعة المؤسسة.

الجدول رقم (32): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (32)

حول: هل تقام اجتماعات دورية لكل عمال المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	23	19.04
لا	69	57.14
أحيانا	12	09.52
نادرا	17	14.30
المجموع	121	100

نلاحظ أن أعلى نسبة في الجدول هي نسبة 57.14% أي ما يعادل 69 فرد من أفراد العينة قد أجابوا بأنه لا تقام اجتماعات دورية في المؤسسة، تليها نسبة 19.04% أي ما يعادل 23 فردا من أفراد العينة كانوا قد أجابوا بنعم.

نلاحظ من خلال النسبتين البارزتين في الجدول أن هناك تناقض تام بين إجابات الباحثين، فمعرفة عدد الاجتماعات المقامة دوريا في المؤسسة ليس بالأمر الصعب حتى نجد هذا التباين في الإجابات ، ربما يعود ذلك لعدم رغبة الباحثين الذين أجابوا ب نعم بإعطاء إجابة صحيحة بالاعتماد على نسبة الذين أجابوا ب لا .وهذا راجع ربما لخوفهم ، وهذا ما لحظناه عند كثير من الباحثين.

على كل نستشف من تحليلنا لهذا الجدول ما يلي :

- أن المؤسسة لا تقوم بعقد اجتماعات كثيرة من أجل تقييم المراحل المنحزة من العمل، المراحل اللاحقة، مناقشة مشاكل العمال واقتراحاتهم، وهذا في جو علني شفاف، يسهم في ترسيخ قيمها من خلال المناقشات التي تدور في تلك الأجواء العلنية.
- إحداث الرغبة في التفاعل بين أكبر عدد ممكن من أعضاء التنظيم، وبالتالي إعطاء الفرصة للتفاعل بالنسبة للموظفين الجدد مما يسهم في اندماجهم، من خلا دخولهم في عمليات تبادل اجتماعي وثقافي.

الجدول رقم (33): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (33)

حول: هل عمال المؤسسة هم أصدقاؤك؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
كلهم	16	14.28
البعض منهم	77	61.90
قليل منهم فقط	28	23.80
المجموع	121	100

جاءت أعلى نسبة في إجابات العينة مقدرة بـ 61.90 % أي ما يعادل 77 فردا من أفراد العينة أجابوا بأن فقط من العمال هم أصدقاؤهم، تليها نسبة 23.80% أي ما يعادل 28 فردا من أفراد العينة أجابوا بأن القليل منهم فقط هم أصدقاؤهم، متبوعة بنسبة 14.28% أي ما يعادل 16 فردا من أفراد العينة والذين أجابوا بأن كل عمال المؤسسة هم أصدقاؤهم.

قد يبدو هذا السؤال بديهي نوعا ما بالنسبة للمبحوثين، إذ من المعلوم بأن الإنسان لا يعتبر كل زملائه هم أصدقاؤه، ولكن وجد الباحث نفسه مضطرا لطرح هذا السؤال بهذه الطريقة لقياس نسبة التفاعل بين أفراد المؤسسة، بمعنى آخر أصدقاء أقل يعني تفاعل أقل، أصدقاء أكثر معناه تفاعل أكثر. وها ما اعتقده حقيقة أغلب المبحوثين فهم أجابوا عن صداقتهم بمعنى التفاعل مع الآخر دون التركيز على المعايير التي يمنحونها للصداقة ، وهذا بالضبط ما قصده الباحث .

إن أعلى نسبة قد أجابت بأن لديهم في المؤسسة البعض من الأصدقاء فقط وهذا ما يجعل الجماعات الغير رسمية في المؤسسة تساهم في استقطاب هؤلاء من خلال عرض نوع من الصداقة المنمطة لديها أهداف فهؤلاء الأفراد تسهل السيطرة عليهم نظرا لأنهم يكونوا بعيدين عن الجميع. لا يتشاركون المعلومة في وقتها وبالتالي فهم يكونون منعزلين نوعا ما عن المؤسسة، وليس لديهم اتصال جيد ببقية الأفراد وبالتالي تفاعلا أقل مع البقية. من هنا يستطيع التنظيم الغير رسمي ضم هؤلاء إلى صفوفه، وتكون العواقب وخيمة إذا كانت نية الأطراف المساهمة في التنظيم الغير رسمي تتصارع بجدية مع التنظيم الرسمي في المؤسسة.

الجدول رقم (34): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (34)

حول: هل تشارك في مختلف النشاطات التي تقيمها النقابة في المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
دائما	00	00
بعض الأحيان	40	33.33
نادرا	81	66.66
المجموع	121	100

يشارك المبحوثين في العينة في نشاطات النقابة (بعض الأحيان) بنسبة 33.33 ممثلين لـ 40 فردا من أفراد العينة، بينما (نادرا) ما يشاركون في هذه النشاطات بنسبة 66.66% ممثلين لـ 81 فردا من أفراد العينة. تلك هي النسب التي أحصيناها للمبحوثين في هذا الجدول ونستنتج من ذلك بالاعتماد على أن أغلب أفراد العينة نادرا ما يشاركون في نشاطات النقابة، أن هذه التنظيمات النقابية هي نفسها عرضة لاختراق جماعات التنظيم الغير رسمي، نظرا لكون النقابة هي أيضا شريك في التنظيم الرسمي وتضطلع كذلك بمهمة الحفاظ على النسق وإرجاعه إلى حالة التوازن ، خاصة أثناء المفاوضات التي تجريها مع الإدارة.

من خلال الملاحظة الميدانية استطعنا أن نلاحظ بأن التنظيم النقابي يخضع للتنظيم الغير رسمي في المؤسسة في عديد الحالات ويعبر فقط عن أيديولوجية بعض الجماعات، وبالتالي التأثير السلبي على اندماج العال الجدد من خلال النسبة المرتفعة للذين لا يشاركون في النشاطات الثقافية والاجتماعية التي



تقيمها النقابة كنوع من الاحتجاج والمقاطعة، وذلك من أجل لفت أنظار قيادة المؤسسة وما المشاكل التي تتخبط فيها الكثير من التنظيمات النقابية في مؤسساتنا لخير دليل على ذلك.

الجدول رقم (35): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (35)

حول: في حالة حدوث صراع مع الإدارة هل تلجأ إلى النقابة؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	63	52.38
لا	12	09.52
تحل المشكل بمفردك	46	38.09
المجموع	121	100

نلاحظ أن أكبر نسبة في الجدول هي نسبة 52.38% قد أجابوا بنعم ، بينما أجاب بـ (تحل المشكل بمفردك) نسبة 38.09%. وهذا يعني أن مهمة التنظيمات النقابية هي فقط حل المشاكل، إذ يقصد العمال هذه الهيئة فقط في حالة الشعور بالضعف، وعدم القدرة على التصرف. وهذا ما يتنافى مع دور التنظيمات النقابية عادة والذي يمثل احتواء العمال، غرس الوعي الاجتماعي لديهم من خلال تعريفهم بما هو حق لديهم وتعليمهم كيفية الحصول عليه بالطرق القانونية .

الجدول رقم (36): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (36)

حول: هل تحرص على الجلوس مع زملائك خلال فترات الراحة كفترة بعد الغداء مثلا ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نعم	35	28.58
لا	23	19.04
أحيانا	63	52.38
المجموع	121	100

نلاحظ أن نسبة 28.58% أي ما يعادل 35 فردا من أفراد العينة أجابوا بنعم فيما إن كانوا

يحرصون على الجلوس مع زملائهم خلال فترات الراحة، وتمثل نسبة 19.04% و التي تعادل 23 فردا

من أفراد العينة نسبة الذين أجابوا بلا فيما إن كانوا يحرصون على الجلوس مع زملائهم خلال فترات

الراحة، ونلاحظ أن أعلى نسبة وهي نسبة الذين أجابوا بأحيانا و التي تمثل 52.38% أي 63 فردا

من أفراد العينة.

الجدول رقم (37): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (37)

حول: ما هو نظام عملك؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
نظام داخلي	35	28.57
تعمل ساعات اليوم	86	71.42
المجموع	121	100

يبين لنا الجدول نظام عمل أفراد العينة، وتمثل لنا نسبة 28.57% والتي تمثل 35 فرداً من أفراد العينة والذين هم نظام عملهم داخلي، و يمثل 86 فرداً أي بنسبة 71.42% الذين يعملون ساعات اليوم.

الجدول رقم (38): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (38)

حول: هل تقرأ النشريات و مجلات المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية ( % )
بانتظام	00	00
لا تقرأ	40	33.33
في بعض الأحيان	81	66.66
المجموع	121	100

جاءت أعلى نسبة في الجدول 66.66% أي ما يعادل 81 فرداً من أفراد العينة وهي تمثل نسبة الذين يقرؤون النشريات و مجلات المؤسسة في بعض الأحيان، أما نسبة الذين لا يقرؤون وهي 33.33% أي ما يعادل 40 فرداً من أفراد العينة.

نلاحظ بالنسبة للجدول رقم (36) و(37) و (38)، أنها أسئلة اختيرت من قبل الباحث

للتدليل على وجود التنظيم الغير رسمي بالمؤسسة المدروسة في هذا البحث، ومحاولة ربطها بإسهامها في الاندماج الاجتماعي للعمال، وحلها محل التنظيم الرسمي في المؤسسة وخاصة من خلال وظيفة الموارد البشرية، وقد جاءت كل الإجابات تؤكد هذا الافتراض.

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة والموسوم بـ "الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد بالمؤسسة الجزائرية بين وظيفة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة"، وبعد الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (وظيفة الموارد البشرية، الاندماج الاجتماعي، ثقافة المؤسسة)، وبعد عملية تجميع المعطيات ومعالجتها إحصائياً، وتحليلها كيفياً، من أجل ربط الجزء النظري بالجزء الميداني من هذه الدراسة، وإعطاء معنى أشمل لنتائجها وتحديد العلاقة بين المتغيرات. سنحاول في هذا الفصل، مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها.

### 1- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى :

افترضنا في بداية الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة بين عدم اندماج الموظفين الجدد وتطبيق وظيفة الموارد البشرية. من خلال مناقشة وتحليل البيانات، توصلنا إلى مجموعة من النتائج تحقق صدق الفرضية، فمعظم نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى جاءت بصورة سلبية بالنسبة لتطبيق سياسة الموارد البشرية في المنظمة، فاندماج العمال الجدد يتم بعيداً عن مقاييس المناجحت الحديثة، وعن الاستفادة من وظيفة الموارد البشرية أما فيما يخص النتائج الفرعية للفرضية الأولى فقد كانت كالآتي:

1- عدم الالتزام بتطبيق سياسة الموارد البشرية (في الاستقبال) في الأيام الأولى من تولي الوظيفة، أو

ما يسمى بالاندماج الأولي، مما ينعكس سلباً على الاندماج الاجتماعي للموظف لبقية حياته.

2- عدم وجود وعي تنظيمي من قبل قيادة المؤسسة حتى تتمكن من الاهتمام بعنصر الاندماج

الاجتماعي وبدل ذلك تصرف كل طاقات المؤسسة في الاهتمام بالمسائل التنظيمية والتقنية، في

سير العمل.

3- لا تمثل تمثلات الموظفين الجدد بالنسبة للمؤسسة أي شيء، وبالتالي الوقوع في فخ المفاهيم المغلوطة بالنسبة للعمال الجدد.

4- الوقت الكبير الضائع أثناء عملية انتماء الموظف إلى المؤسسة، وبالتالي هدر كبير للطاقات وربما اختفاء للكفاءات، فالكفاءة أو الموهبة إن لم تستغل مبكراً فأفها تضيع.

## 2- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية :

افترضنا في بداية الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة بين الإيديولوجية وتبرير شرعية المطالب في المؤسسة.

واستخلصنا من البيانات والنتائج في الفصل السابق، صدق هذه الفرضية، وهذا راجع إلى سيطرة ثقافة المحيط على المتحقيين الجدد بالمؤسسة، وأيضا حمل العديد منهم لمفاهيم غامضة حول المؤسسة وحول العمل. فالموظفين الجدد حملة الشهادات العليا ، يلتحقون بالمؤسسة وهم يتمثلون سقفا مرتفعا لأدوارهم ومكانتهم الاجتماعية في المؤسسة ، كل تلك التمثلات والإيديولوجيات تتيح شرعية لتبرير المطالب .

أما فيما يخص النتائج الفرعية فقد كانت كالاتي:

1- عدم الاهتمام من قبل المؤسسة في فتح قنوات اتصال بين الموظفين الجدد وقيادات المؤسسة، والاهتمام بكل التفاصيل فيما يخص حقوق وواجبات العمال الجدد ومدى وضوح مساهمهم العملي في المؤسسة يؤدي إلى شرعية تبرير المطالب وبالتالي ، ظهور المعوقات التنظيمية في المؤسسة، وظهور مناطق الارتباب.

2- تعد التمثلات الاجتماعية النقطة الأبرز المسؤولة عن ظهور الصراع التنظيمي، خاصة الصراعات البين -شخصية ، بين الموظفين الجدد وزملائهم القدامى ، وبالتالي السعي إلى تبرير شرعية مطالبهم.

3- عدم إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للإشراف على مناصب ذات مسؤولية، وذات قيمة تسييرية في المؤسسة وفق ما يحملونه من معرفة ومن طاقة تسييرية، بحجة افتقارهم للخبرة الميدانية، يعد سببا وجيها من قبل العمال الجدد لتبرير شرعية المطالب، وبالتالي الظهور الصراع بين العمال الجدد من جهة وقيادة المؤسسة من جهة أخرى، وهذا الصراع يعد خطيرا جدا على المؤسسة إن لم تتم معالجته فهو يرتبط مباشرة بمدى الولاء التنظيمي للمؤسسة.

### 3- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة :

افترضنا في بداية الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة بين التنظيم الغير رسمي في المؤسسة والاندماج الاجتماعي للعمال الجدد، وبعد تحليل البيانات ونتائج المعطيات، من خلال البحث الميداني تبين لنا تحقق هذه الفرضية.

لقد حاولنا ميدانيا أن نبين سيطرة التنظيم الغير رسمي في المؤسسة المعنية، من خلال أسئلة وجهت إلى المبحوثين، كان الغرض معرفة وجود التنظيم الغير رسمي والتأكد من استقطابه للموظفين الجدد. لأنه معروف لدينا سلفا أن من خلال التنظيم الغير رسمي يستطيع العمال الاندماج في المؤسسة ولكن ما يعيننا هنا هو نوعية هذا الاندماج، هل هو ذلك الاندماج الايجابي الذي تنشده المؤسسة أم

اندماج سلمي يخضع لإرادة بعض العمال الموجودين في المؤسسة قبل التحاق هؤلاء الجدد وتأثير ذلك على الفعل الاجتماعي الموجه.

لقد تبين لنا من خلال الملاحظات الميدانية أن هناك تأثيرا كبيرا للتنظيم الغير رسمي في المؤسسة، يتمحور حول وجود جماعات لديها مصالح مشتركة في المؤسسة، كالجماعات التي تتخذ من الجهوية أساسا لتواجدها واستمرارها، الهيمنة الثقافية لبعض الجماعات على جماعات أخرى، ومن هاته الهيمنة الثقافية يتشكل نوع من الاتحاد يؤدي في الأخير إلى ظهور اتجاهات يستثمرها هؤلاء في محاولة استقطاب هؤلاء القادمين الجدد. أيضا وجود جماعات تتشكل من أجل مصالح شخصية تربطها علاقات مباشرة مع المحيط الخارجي للمؤسسة، تكون مبنية في الغالب على امتيازات مالية أو ما يسمى باللغة العامية "التبزنيس" وهي كلمة مشتقة من اللغة الانجليزية (business) وتعني الأعمال التي يقوم بها الناس في شؤونهم اليومية، وخاصة ما يتعلق بالجانب المالي، ولكن أصبحت هذه الكلمة تعني في المؤسسة كل تلك الصفقات خارج الإطار القانوني للمؤسسة، وتكون عادة بين من ينتمون إلى المؤسسة والذين ينتمون إلى المحيط الخارجي الذي تتعامل معه المؤسسة.

أما فيما يخص النتائج الفرعية لهاته الفرضية فقد جاءت كالاتي:

1- غياب كلي للوعي بالتنظيم الغير رسمي في المؤسسة، من قبل قيادة المؤسسة، ولا حتى نظريا من خلال الدوريات والنشريات التي تحرص المؤسسة الأم (سوناطراك) على إرسالها دوريا إلى المؤسسة.

2- غياب ما يسمى عند (باك) بروابط التنظيم الذي يعني التداخل والاعتماد المتبادل بين

أجزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة.

## 4 - النتائج العامة للدراسة :

بالرغم من أنه لم تقم هاته الدراسة على العديد من الدراسات السابقة، نتيجة لعدم قدرة الباحث على الحصول عليها. وبالتالي فهي تمثل بالنسبة للباحث عملا استطلاعيا، يمهّد بكل تواضع لأرضية خصبة تتناول الموضوع لاحقا، ولكنها استطاعت أن تحقق بعض النتائج أهمها:

1- عدم وضوح بدقة شديدة المعايير و القيم و المعتقدات التي يجب أن تنقلها المؤسسة إلى الموظفين الجدد، حيث يغلب عليها ثقافة المجتمع، وخاصة الثقافة المحلية. و بالتالي لا يوجد انصهار (اندماج) كلي للموظف الجديد.

2- غياب كلي للوعي بموضوع الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد، ويقتصر أمر اندماجهم فقط على الاندماج الأولي في الأيام الأولى للعمل.

3- عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الصراع التنظيمي، ويترك ذلك في الغالب إلى الأفراد أنفسهم مما يفاقم بدرجة كبيرة المشاكل التنظيمية في المؤسسة، مما ينعكس سلبا على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

4- فشل نظام الاتصال المتبع ونظام الترقية الذي يشجع على الكسل وسيطرة المصالح الشخصية في العمل.

5- ارتفاع أجور العمال يعد تقريبا السبب الوحيد لبقاء معظم العمال في المؤسسة، ويأتي ذلك على حساب الكفاءة في العمل.



6- مقاومة التغيير الايجابي من قبل العمال كمشروع الأجور الذي يركز على الكفاءة ومحاولة

إفشاله بشدة من قبل بعض الأطراف في المؤسسة.

7- رغم الكم النظري الهائل و تكوين العمال في دورات تكوينية تتمحور حول المناجمنت

الحديثة و طرق التسيير الحديثة، التي تركز على وظيفة الموارد البشرية، إلا أن المؤسسة لا

تزال تطبق فيها النظريات التقليدية للتسيير كالتaylorية.

8- الشعور بالاغتراب لبعض العمال حول المؤسسة في حد ذاتها.

لقد تبين من خلال البحث الموسوم بـ "الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد بالمؤسسة الجزائرية بين وظيفة الموارد البشرية و ثقافة المؤسسة ". أن ظاهرة الاندماج باعتبارها ظاهرة تنظيمية لا بد منها لفعالية التسيير، و للفعل الموجه.

حيث يعمل الاندماج الاجتماعي على استمرار المؤسسة في الزمن و في المحيط، من خلال نقل القيم و المعايير التي تميز المؤسسة عن غيرها، مع ضمان تفاعل أكبر لأفراد التنظيم. في هذا الجو الذي يتميز بالاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد يسهل أيضا نقل المعرفة التقنية للأفراد مما ينعكس إيجابا على إنتاجية المؤسسة.

ولكن من خلال نتائج البحث نجد أن المؤسسة المعنية، لم تتمكن من الاستخدام الأمثل لوظيفة الموارد البشرية، وهذا نتيجة اعتمادها على قادة لا يتصرفون من خلال مستويات عالية من الوعي و التفاهم و الانضباط و العلاقات المتناسقة، و موظفون غارقون في صراعات البين - شخصية من أبرزها صراعات الجيل الحديث بالجيل القديم.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أنه ليس من الصعب تطبيق مبادئ وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة نظرا للإمكانيات المادية الضخمة التي تحويها هته الأخيرة، وكل ما يتطلبه الأمر البحث عن الكفاءات ووضعها في المكان المناسب للتسيير، إضافة إلى مستوى عال من الوعي و التفاهم.

# الفهرس العام

الفهرس

فهرس الجداول

تشكر

إهداء

مقدمة

الصفحة

12-1	الفصل الأول: الجانب المفاهيمي للدراسة.....
05-01	أولاً: إشكالية البحث.....
06	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع و أهدافه.....
07	ثالثاً: الفرضيات.....
12-08	رابعاً: تحديد المفاهيم.....
48-13	الفصل الثاني: المقاربة النظرية.....
13	تمهيد.....
14	أولاً: المدخل البنائي.....
14	1- النظرية الوظيفية.....
17	1-1- نظرية الفعل الاجتماعي.....
20	2-1- نظرية النسق الاجتماعي.....
22	3-1- مسألة الصراع الاجتماعي عند الوظيفية البنائية.....
27	4-1- نظرية التحليل الاستراتيجي.....
31	ثانياً: المدخل السلوكي.....

### 3- الرسائل الجامعية:

1-بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2007.

2-زكاز علي، التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

3-عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

### 4- المراجع باللغة الأجنبية:

1-Khelassi reda ;management ressources humaines, edition houma,alger,2010.

2-Aron ,les etapes de la penseesociologique,paris,gallimard,1967.

3-bourdieu pierre ,reponse,seuil,1992.

4-jean michel-morin,précis de sociologie ,edition nathan,maxéville,1996.

5-Raymond boudon,et autre, dictionnaire de sociologie,bussière group cpi, France ,2003.

6-liabes djilali ,entreprises et bourgeoisie d'industrie en algerie ,in les cahier du CREAD ,CREAD,alger,1984.

7-José allouche et bruno Amann,l'entreprise familiale :un état de l'art,2000,la revue finance, contrôle, stratégie, vol.3 n<sup>0</sup>1 ,2000.

## 5-المجلات:

1-محمد سعيد أوكيل و عاشور فني، الصناعات الثقافية و أبعادها الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية و

علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، ع، 203/2، سطيف الجزائر.

2-synergies 14 la revue rh, le bimesteriel de la dcg/rh groupe

sonatrach- decembre 2008.