

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulhaq - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محنـد أوـلـحـاج

- الـبـوـيرـة -

كلية العـلـوم الإـجـتمـاعـية وـالـإـنـسـانـية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

دور الثقافة التنظيمية في تأطير العلاقات الاجتماعية في المؤسسة المحلية الجزائرية

دراسة حالة لمديرية الصناعة و المناجم بولاية البويرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

إشراف الدكتورة:

قواجلية امال

من اعداد الطالبتين

- بوشافع سعيدة

- حاج عمرو اسيا

السنة الجامعية: 2017-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعا

يا رب... لا تدعني اصاب بالغرور اذا نجحت و لا اصاب باليأس اذا فشلت
بل ذكرني دائمًا بان الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح
يا رب... علمني ان التسامح هو اكبر مراتب القوة و ان حب الانتقام هو اول
مظاهر الضعف.

يا رب... اذا جردتني من المال فاترك لي الامل، و اذا جردتني من النجاح
فاترك لي قوة العناد، حتى اتغلب على الفشل، و اذا جردتني من نعمة الصحة
اترك لي نعمة الايمان.

يا رب... اذا استئنت الى الناس اعطني شجاعة الاعذار و اذا اساء لي الناس
اعطني شجاعة العفو.

يا رب... اذا نسيتك لا تنساني.

رضاك يا رب.

سُرُورٌ وَكَرْقَادٌ

قال الله تعالى: "رب اوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

سورة النمل الآية 19

بسم الله الرحمن الرحيم والصلوة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم، أولاً وقبل كل شيء نحمد الله عز وجل ونشكره على نعمه الكثيرة علينا وعلى توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع.

ننقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين لم يبخلا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم القيمة التي مهدت لنا الطريق من أجل اتمام هذا البحث. كما ننقدم بوافر الشكر وواسع الامتنان لكل أستاذ تعلمنا على يده حرفا، كلمة، جملة، أو فكرة زادت من معرفتنا، وتورت بها عقولنا، وفتحت من خلالها دروب العلم في وجوهنا ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "فواجليه امال" على مجدهاتها الكبيرة وصبرها الطويل وعلى كل توجيهاتها وارشاداتها التي لو لاحتها ما رأى هذا العمل النور.

لكل من ساعدنا وأعانا على إنجاز هذا البحث المتواضع سواء من قريب أو من بعيد لكم جميعا كل الشكر والتقدير.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلوة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الى من كلله الله بالهيبة و الوقار.. الى من علمني العطاء دون انتظار.. الى من احمل اسمه بكل افتخار.. ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم اهدي بها اليوم و في الغد الى الابد..

ابي الغالي

الى ملاكي في الحياة.. الى معنى الحب و الى معنى الحنان و التقاني.. الى بسمة الحياة الى من كان دعائهما سر نجاحي و حنانها بلسم جراحى الى اغلى الحبابيب..

امي الحبيبة

الى قرة عيني و نور فؤادي اخوتي: وريدة، توفيق، صادق، ناصر
الى زوج اختي احسن و ابناءها صابر، مروءة، عماد و امين
الى كل افراد عائلة بوشافع و عائلة بلعبيدي

الى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء و العطاء الى ينابيع الصدق الصافي الى من كانوا معى على طريق النجاح و الخير الى من عرفت كيف اجدهم و علموني ان لا اضيعهم

اصدقائي

مريم، صافية، سعدية، نوال، اسيا، لثamas، ليлиا
الى كل من له مكانة في قلبي و لي مكانة في قلبه

سعيدة

اهداء

الى من بأخلاقه اهديت وبسننته اقتديت محمد صلى الله عليه وسلم
الى نبع الحب و الحنان الى التي كان دعاؤها سر نجاحي "أمي الغالية"
الى الذي علمني العطاء دون انتظار الى الذي أحمل اسمه بكل افخار "أبي الغالي"
الى من أعتر بهم ماضيا وحاضرا ، اخوانى: كريمة، جمال، بوعلام، حكيم، ملود.
الى زوجة أخي نصيرة و ابناءها ادم و ياسر
الى بركتنا التي اتمنى أن يطيل الله في عمرها "جدتي الغالية"
الى كل عائلة مزين و عائلة قوادري
الى كل صديقاني :سعيدة، مريم، نوال، امال، نعيمة.

آسيا

فهرس المحتويات:

كلمة شكر

اهداء

قائمة الجداول

أ مقدمة

الباب الاول: الاطار المنهجي و النظري للدراسة

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة.

06 ص	1- اسباب اختيار الموضوع
06 ص	2- اهداف الدراسة
07 ص	3- اهمية الدراسة.....
08 ص	4- الاشكالية.....
10 ص	5- الفرضيات.....
11 ص	6- تحديد المفاهيم.....
15 ص	7- المنهج و التقنية المستعملة.....
18 ص	8- المقاربة النظرية.....
20 ص	9- الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

28 ص	1- التطور التاريخي الثقافة التنظيمية
30 ص	2- خصائص الثقافة التنظيمية
32 ص	3- اهمية الثقافة التنظيمية

4- انواع الثقافة التنظيمية ص33
5- وظائف الثقافة التنظيمية ص39
6- عناصر الثقافة التنظيمية ص40
7- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة و على الفرد. ص41
8- محددات الثقافة التنظيمية ص43
9- نظريات المفسرة الثقافة التنظيمية ص44
10 - النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات ص46
11 - اليات خلق ثقافة المنظمة و المحافظة عليها ص50
خلاصة الفصل

الفصل الثالث: العلاقات الاجتماعية

تمهيد

1-تعريف العلاقات الاجتماعية ص55
2-أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية ص57
3-العوامل المتحكمه في العلاقات الاجتماعية ص58
4-تصنيفاتها العلاقات الاجتماعية ص61
5-أنماط العلاقات الاجتماعية ص66
6-الدراسات السوسيولوجية حول للعلاقات الاجتماعية ص68
7-العلاقات الاجتماعية كمتغير مفسر لثقافة المؤسسة ص70
خلاصة الفصل.

الباب الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة و خصائص العينة

تمهيد

1- مجالات الدراسة.....ص 75

2- التعريف بميدان الدراسة.....ص 75

3- مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة.....ص 76

4- خصائص العينةص 76

الفصل الخامس: تفسير و تحليل نتائج الفرضية

1- الجداول المتعلقة بالفرضية.....ص 82

2- استنتاج الفرضيةص 104

3- الاستنتاج العام.....ص 105

4- خاتمةص 107

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الفرق الجوهرية بين الثقافة التنظيمية التكيفية والثقافة غير التكيفية (الجامدة).	01
77	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	02
77	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	03
78	توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	04
79	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	05
80	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	06
82	جدول يوضح رأي العمال في ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار	07
83	جدول يوضح اشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم	08
84	العلاقة بين سنوات الخبرة والمساهمة في حل المشاكل.	09
86	العلاقة بين تفضيل العمل الجماعي أم الفردي ووجود تكامل بين عاملين في المؤسسة	10
87	العلاقة بين من الذي يحقق نتائج جيدة العمل الفردي أم الجماعي وجود تعاون بين العمال .	11
89	العلاقة بين الجنس واحترام الوقت	12
91	العلاقة بين المستوى الدراسي وتشجيع الإبداع والابتكار	13

فهرس الجداول

93	جدول يوضح إتاحة المؤسسة المجال لحرية المحاولة و الخطأ و وكيفية رؤيتها للخطأ	14
94	جدول يوضح ما اذا كانت هناك سهولة في اتصال العمال بربوئهم المباشر في العمل	15
94	جدول يوضح الوسائل الأكثر فعالية في نقل القرارات و التوجيهات في المؤسسة	16
96	العلاقة بين تفضيل العمل الجماعي أم الفردي وجود تكامل بين العاملين في المؤسسة	17
97	جدول يوضح ما اذا كان هناك تكامل و انسجام بين العاملين و الرؤساء	18
98	جدول يوضح ما اذا كان هناك تبادل الزيارات بين العمال خارج اوقات العمل	19
99	جدول يوضح طبيعة العلاقة بين العمال	20
100	العلاقة بين تفضيل العمال للعمل الفردي والجماعي و وجود نزاعات بين العمال.	21
101	جدول يوضح شعور العمال بالأمن والاستقرار الوظيفي في المؤسسة	22
102	جدول يوضح مدى تمسك العمال بالمؤسسة في حال وجود فرصة أخرى للعمل في مؤسسة أخرى	23

مقدمة

مقدمة :

إن أهم ما يميز عالم الإدارة والأعمال هو سرعة التغير والتحول في بيئه الأعمال و الذي أصبح يعتبر السمة المميزة لهذا العالم ، مما جعل هذه المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح .

ففي بداية الثمانينيات من القرن الماضي ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية التي كان محتواها أن ثقافة المنظمة تتكون من الجوانب الملمسة للمنظمة و القيم و الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول مؤسساتهم و بنيتها الخارجية ، و هذا كان سبب الاهتمام في الآونة الأخيرة من منظري علم الاجتماع و إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح و تفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيها بيئه الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها و هذا ما جعلها من أولويات الكثير من المنظمات ، و أن الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة تمد العاملين برؤيه واضحه و فهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء فسبيل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخلها .

فالمنظمة عادة تقع تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة و تتلون بالأفكار و المعتقدات و القيم السائدة في المجتمع و من ثم تتحدد أساليبها في العمل كما تتأثر فاعليتها و انجازاتها ، ذلك ان الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات و ممارسات الأفراد داخل المنظمة ، و ينظر إليها على أنها نظام ثقافي فرعى يتأثر بالثقافة و القيم السائدة و وبالتالي يؤثر على سلوك و أداء الموارد البشرية بالمنظمة ، مما يبين أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة و فشلها و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد و الابتكار و المشاركة في اتخاذ القرار .

فالثقافة التنظيمية التي يعتقدها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي و مباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم و علاقتهم برؤسائهم و زملائهم المتعاملين معهم و تعكس هذه القيم و المعتقدات درجة التماسك و التكامل بين أعضاء المنظمة فثقافة المؤسسة تعتبر المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة فهي تلعب دور مهم في تماسك أعضائها و الحفاظ على هوية الجماعة و بقائها فهي أداة فعالة في تأطير العلاقات الاجتماعية بين العاملين و مثال على ذلك الشركات اليابانية التي تعتبر سر نجاحه في اعتمادها على النموذج الثقافي و الاجتماعي فاحتواء المؤسسة على ثقافة تنظيمية تحتوي على قيم تنظيمية مثل إشراك العمال في اتخاذ القرار و تشجيع الإبداع و الابتكار و احترام الوقت و طبيعة الاتصال و غيرها تؤدي إلى تأطير العلاقات الاجتماعية فيها فلا يمكن لأي مؤسسة أن تسير في طريق النجاح ما لم تسعى جاهدة في تنظيم علاقاتها الاجتماعية لذلك فان طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة هي نتاج لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة .

و سنحاول في هذه الدراسة معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة و مدى مساحتها في تأطير العلاقات الاجتماعية فيها ومن أجل معالجة هذا الموضوع قمنا هذا البحث إلى جانبين الجانب النظري و الجانب الميداني .

يضم الباب الأول الإطار المنهجي و النظري للدراسة تضمن ثلاثة فصول في الفصل الأول اذ حاولنا ان نوضح من خلاله الإطار المنهجي للدراسة اسباب اختيارنا لهذا الموضوع، اهداف و أهمية الدراسة التي قمنا بها، كما قمنا بطرح الاشكالية و صياغة فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم و المنهج المستعمل و ادواته و ذكرنا بعض الدراسات السابقة، و المقاربة النظرية

اما الفصل الثاني فقد كان تحت عنوان كبير هو الثقافة التنظيمية و فيه تعرضنا نشأة و تطور الثقافة التنظيمية ، خصائصها ، أهميتها عناصرها، أنواعها ، وظائفها ، تأثيرها على المنظمة و الفرد ، محدداتها ، نظرياتها، آليات خلقها و المحافظة عليها .

الفصل الثالث : فكان تحت عنوان العلاقات الاجتماعية ، و فيه تعرضنا إلى تعريف العلاقات الاجتماعية و أهمية دراستها و العوامل المتحكمة فيها و أنماطها ، تصنيفها و العوامل المؤثرة فيها و النظريات المفسرة لها .

اما الباب الثاني فهو الجانب الميداني للدراسة وتضمن فصلين في **الفصل الرابع** تطرقنا من خلاله الى تعريف ميدان دراستنا وخصائص عينة بحثنا، اما **الفصل الخامس** حاولنا من خلاله تقسيم و تحليل نتائج الفرضية و تقديم الاستنتاج العام الذي توصلنا اليه، خاتمة دراستنا من ثم قائمة المراجع و الملحق .

الباب الأول:

الإطار المنهجي و النظري

للدراسة

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة.

1- اسباب اختيار الموضوع

2- اهداف الدراسة

3- اهمية الدراسة

4- الاشكالية

5- الفرضيات

6- تحديد المفاهيم

7- المنهج و التقنية المستعملة

8- المقاربة النظرية

9- الدراسات السابقة

1-أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب موضوعية و أخرى ذاتية، و تظهر كما يلي

أ - الاسباب الذاتية :

-الرغبة في دراسة هذا الموضوع والبحث فيه وهذا لارتباطه بمحال تخصصنا.

ب - الاسباب الموضوعية:

-بروز موضوع الثقافة التنظيمية كأهم المواضيع التي تمس نجاح المؤسسة.

- الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات العمالية داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

-الاطلاع على كيفية نشوء العلاقات الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

- اعتبار أن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائما وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج مفيدة.

2 - أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة ثقافة التنظيمية ودورها في تأطير العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى:

-التعرف على العوامل المكونة للبيئة الداخلية والمتمثلة في هوية المؤسسة وثقافتها.

-التعرف على حقيقة العلاقات الاجتماعية بالمنظمات.

- التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نشوء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير العلاقات الاجتماعية من خلال إرساء قيم تنظيمية إيجابية في المؤسسة.

3- اهمية الدراسة:

- تحليل سلوك وتصرفات العاملين ومعرفة قيمهم و سماتهم المشتركة، والطريقة التي يتم بها التأثير عليهم وفهم مختلف المشكلات السائدة بينهم وبين الإدارة ومعالجتها بأنسب الطرق.
- التعرف على القيم ا لتنظيمية السائدة و المتحكمه بالمؤسسة الجزائرية وتأثير ذلك في العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة.
- إمكانية التعرف ميدانيا على واقع العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين جماعة العمل وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
- و تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول الثقافة التنظيمية ودورها في تأثير العلاقات الاجتماعية.

4- الإشكالية :

حظيت المنظمات باهتمام كبير من منظري علم الاجتماع التنظيمي ، و قد اعتبرها العديد من العلماء و المفكرين نقطة البداية للعديد من الدراسات الذين تناولوا بالدراسة الجانب الإداري لها و ذلك بغية الوصول بها إلى تحقيق بقائها و استمراريتها و تحقيق أهدافها . لكن نظرا للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم أصبحت العولمة و التطور التكنولوجي من أهم السبل الدافعة إلى التطوير من جهة و التحديث من جهة أخرى ، و لم تكن الجزائر بعيدة عن هذه التغيرات فمنذ الاستقلال إلى يومنا هذا أولت الدولة الاهتمام بالمؤسسة و ذلك باعتمادها على العديد من السياسات بدءاً بالتسخير الذاتي ثم الاشتراكي و بعدها إعادة الهيكلة إلى الوصول إلى سياسة الخوصصة فقد اهتمت كثيراً بالجانب الإداري الذي يولي أهمية كبيرة بالمورد البشري فنجاح المنظمات يعود بشكل كبير إلى القوى العاملة التي تعمل فيها ذلك لأن المعرفة و المهارة و القدرات تتبع أساساً من أعضاء المنظمة .

و في خضم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ظهرت في بداية الثمانينيات من القرن الماضي الثقافة التنظيمية التي كان محتواها أن ثقافة المنظمة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة و القيم و الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول مؤسساتهم و هذا كان سبب الاهتمام في الآونة الأخيرة لكل من منظري علم الاجتماع و إدارة الموارد البشرية بها باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات و تحقيق أهدافها .

و بعد المختصون من علماء الاجتماع أن المؤسسة تدافع عن ثقافتها لأنها الأساس الذي يمكن من تقويتها نماذج السلوك و من ترسیخ القيم المتعارف عليها داخلها ، اذ ان ثقافة المؤسسة تمكن الفاعلين من تبرير مواقفهم و إكساب أرائهم بعدها منطقياً .

ثقافة المؤسسة عبارة عن مجموعة خاصة من القيم و الأعراف و القواعد السلوكية التي يتقاسمها لأفراد الجماعات، في المنظمة التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون مع بعضهم البعض التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة ، إن قيم المنظمة تشكل

المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف¹

و من ثم تستطيع المؤسسة تحقيق ثلات أهداف وهي رفع معنويات الفاعلين و دفعهم إلى العمل

و خلق تضامن داخلي في رسم هوية المؤسسة بكل وضوح فثقافة المنظمة تلعب دوراً مهماً في رسم وتعيين حدود المنظمة ، و ذلك من خلال إعطائها خصوصية و شخصية تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في البيئة ، و بهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية و التميز عن البيئة الخارجية ، و ذلك انطلاقاً من القيم و العناصر الثقافية المشتركة بين العمال و التي تسمح لهم بالتميز و الاختلاف عن باقي أفراد المجتمع و أفراد لمؤسسات الأخرى ،

فالثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة و الترابط الاجتماعي و جماعية العمل و فاعلية نظام الاتصال و الاتفاق فيما يتعلق بالقيم و المبادئ ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفاعلية التنظيمية و تؤدي إلى الانعزالية و الكراهية بين الأفراد و الشعور بالاغتراب و اللامبالاة و أهم ما يميز الثقافة القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة ، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح و مفهوم للجميع . أما الثقافة الضعيفة فهي ثقافة غير مت詹سة مجزئة ، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء و يحتاج فيها العاملون إلى صلاة السلوك .

فموضوع الثقافة التنظيمية احتل مكانة جد مهمة باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئه الأعمال بالتغييرات السريعة التي من شأنها التأثير على أدائها و تحقيق أهدافها ، و هذه التغيرات لم تمس الجانب

¹ شارلز و جاريت :الإدارة الاستراتيجية ،الجزء الاول ،ترجمة و مراجعة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر ،الرياض ،المملكة العربية السعودية 2001، ص650

المتعلق بنمو و استمرارية المؤسسة فقط بل مست كذلك طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة فيها و التي تعتبر وليدة اجتماع الأفراد و تبادل أفكارهم و اتحاد مصالحهم بصفة تلقائية ، وهذه العلاقة تحقق دوافعهم الاجتماعية و حاجاتهم الضرورية و أهدفهم المشتركة ، كما يعتبرها ماكس فيبر بأنها الموقف الذي من خلاله ينحل شخصان أو أكثر في سلوك معين ، و أيضا كل منها في اعتباره سلوك الآخر بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس¹ ، لذلك توجب على المؤسسة إيجاد ثقافة تنظيمية قوية تتميز بقيم تنظيمية تاطر العلاقات الاجتماعية فيها مثل إشراك العمال

في اتخاذ القرار و طبيعة الاتصال في المؤسسة و احترام الوقت و تشجيع الإبداع و الابتكار كلها قيم تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التنظيم ، فالثقافة التنظيمية أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين الذين يعتبرون مفتاح نجاح أي مؤسسة و كلما كان هناك انسجام و تكامل بين الفاعلين في التنظيم كلما زادت الفاعلية التنظيمية للمؤسسة و كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية قوية كلما كان هناك علاقات اجتماعية جيدة في المؤسسة .

و بناءاً على كل ما سبق نطرح التساؤل التالي :

- ما دور الثقافة التنظيمية في تأثير العلاقات الاجتماعية ؟

5-الفرضية الرئيسية للدراسة:

للثقافة التنظيمية دور في تأثير العلاقات الاجتماعية .

6-تحديد المفاهيم :

ان عملية تحديد المفاهيم و المصطلحات المعتمد عليها في الدراسة و البحث ، أمر لابد منه وذلك في سبيل الوصول إلى الأهداف التي حددتها الباحث ، و على هذا الأساس تم تحديد مصطلحات الدراسة التالية :

¹ إحسان زكي و آخرون : الأسرة و الطفولة، القاهرة، 1985، ص 7

1) مفهوم الثقافة

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف تتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها وفق في بحثنا هذا.

المفهوم اللغوي للثقافة.

يرى ديمورغون (*démorganon*) أن مصطلح الثقافة (*culture*) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.¹

أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذاك الكل المعقّد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...).

المفهوم التنظيمي للثقافة

يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقولي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات.

ويعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة".²

التعريف الاجرامي :

الثقافة هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والمبادئ التي تميز جماعة ما عن غيرها من الجماعات داخل نسق معين.

¹ Med nouiga, la conduit par la qualité dans un contexte socioculturale, Essai de modalisation systamique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigée par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53.

² حسين حريم ،السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد و المنظمات،دار زهرة للنشر والتوزيع ،عمان،1997،ص 245 .
² غبات بوثلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998 ، ص 07.

(2) تعريف الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة نظام يتكون من اتجاهات ومعتقدات وقيم وأخلاقيات مشتركة يتقاسماها جميع العاملين في المنظمة، والتي يجب على الأفراد الجدد أن يتكييفوا معها ومع مستلزمات تطبيقها.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم ثقافة المنظمة، يمكننا الرجوع إلى عدة تعاريف منها:

-**عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة** بانها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات و القيم والقواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة.¹

- **يعرفها دايل وكندي:** (Kennedy et Deal)

"مجموعة المعارف، المفاهيم والقيم والشعائر التي تتمكن من يعمل في المنظمة في أن يكون عضوا فيها أو بمعنى آخر هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة".²

- **M.Thévenet :** يرى أن ثقافة المؤسسة هي

"مجموعة الإشارات المرجعية المقسمة داخل المؤسسة وتكون تاريخها طويل وتحبيب على ما تصادفه من مشاكل".³

-**وله تعريف آخر للثقافة التنظيمية هو**

"تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل والترابط ما يعكس على استقرار المنظمة".⁴

- **Hofstede :** يعرفها

"هي الحصيلة المبرمجية أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى".⁵

- **Shofaritz :** عرف ثقافة المؤسسة بأنها

¹ حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمانالأردن ، 2003 ، ص262.

² نجم عبد نجم، المدخل الياباني في الإدارة، دار الوراق، الأردن، 2004 ، ص03

³ - J.F.Soutemain et P.Farcet, **Organisation et gestion d'entreprise**, Bertie, Paris, 2006, p426

⁴ - Maurice Thevenet, **la culture d'entreprise**, Paris, 2003, P 22.

⁵ عبد الناصر محمد علي حمود، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005 ، ص133 .

" تلك الثقافة الموجودة في المؤسسة، وهي شيء مماثل ومتجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء الملمسة، كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، المدركات الحسية، أشكال سلوكية، أشكال من صنع الإنسان وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة المؤسسية، التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها.¹"

- و يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " الافتراضات والقيم الأساسية التي تتطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.²"

وتعرف بأنها: - " تعكس مخططها معقداً من المعتقدات والأفكار والقيم والموافق والسلوكيات المشتركة من طرف أفراد المؤسسة التي تتغير وتتطور بمرور الزمن.³"

_ وقد عرفت بأنها: " تلك القيم السائدة التي تعتقدها المنظمة، وهي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزيائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا، أو هي الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.⁴"

التعريف الاجرامي:

ثقافة المؤسسة هي :مجموعة العناصر المتمثلة في القيم، العادات، التقاليد، وغيرها، التي تنتجهها المؤسسة وتسعى الإداره لترسيخها في عقول الأفراد العاملين بالمؤسسة أو هي كانت أصلاً موجودة فيهم وتأثر هذه العناصر على سلوك وتصيرفات أو أداء الأفراد.

¹ بورحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد، 2003، ص 71

² محمد قاسم القريوتى، السلوك التنظيمي : دراسة سلوك الانساني الفردى والجماعي في المنظمات الأعمالي، دار الشروق، الطبعة الرابعة، 2003 ص 151 .

³ - Donhebriegel et John w.slocum, **Management des organisations**, 2emeedition, Nouveaux horizons de Boeck, 2007, p540.

⁴ زكريا مطلقاً الدورى، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، ص 128

(3) العلاقات الاجتماعية :

العلاقة لغة: هي جمع علانق و يقابلها باللغة الفرنسية و الانجليزية مصطلح (RELATION) و حسب ما يشير اليه المعجم (رائد الطالب) ان العلاقة مصدرها علق و هي ارتباط و صدقة او حب¹

اما العلاقة اصطلاحا فيعرفها احمد زكي بدوي " انها رابطة بين شيئين او ظاهرتين بحيث يستلزم ادهما تغيير الاخر "²

اما مصطفى الخشاب فيعرفها " العلاقات هي الروابط و الاثار المتبادلة التي تتشا استجابة لنشاط او سلوك مقابل و الاستجابة ، شرط اساسي لتكوين تلك العلاقة " ³

العلاقة الاجتماعية : يعرفها ماكس فيبر على انها "مصطلح اجتماعي يستخدم غالبا لكي يشير الى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان او اكثر في سلوك معين و ايضا كل منهما في اعتباره سلوك الاخر ، بحيث يتوجه سلوكه على هذا الاساس "⁴

اجرائيا: هي تلك التفاعلات التي تحدث بين شخصين او اكثر ينجم عنها رد فعل ايجابي او سلبي .

(4) تعريف المؤسسة :

ارتبط مفهوم المؤسسة بمعاني كثيرة و متعددة كشفت في مجموعها عن تباين الاطر و السياقات التي تستخدم فيها من جانب علماء الاجتماع و الاقتصاد و غيرهم من ميزوا بين اربعة مستويات لتحليل المؤسسة

المستوى الاول : دراسو المؤسسة كوحدة او نسق اجتماعي يتكون من بنائين ادهما رسمي و الاخر غير رسمي .

¹ جبران مسعود (رائد الطالب)،دار الملايين،1978،ص649

² احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت،1982،ص352

³ احمد زكي بدوي، نفس المرجع السابق،ص403

⁴ جابر عوض سيد، التكنولوجيا و العلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية،1996،ص180

المستوى الثاني : علاقة المؤسسة بالمؤسسات و انماط التجمع الانساني الاخرى (الاسرة ، الطبقة، المجتمع المحلي ... الخ) الموجودة في المجتمع .

المستوى الثالث : دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية و الثقافية المميزة لأعضائها.

المستوى الرابع : علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها وظائفها .¹

يعرف "ناصر دادي عدون " المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليًا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو التبادل السلع و الخدمات من اعون اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا بغرض تحقيق نتيجة

ملائمة²

عرفت ايضا " مجموعة من العناصر المتزابطة و المترادفة فيما بينها و التي تقوم في مجموعها بنشاطات تشتراك او تصب في هدف واحد وفقا لمجموعة من العوامل و الانشطة المساعدة بالمؤسسة ، وعلى رأسها الادارة كنظام فرعي للتوجيه و القيادة و التسيير ، و ذلك بوضع الغايات و الاهداف التي توضح طريق و اتجاه المؤسسة، في شكل سياسات و قواعد منظمة لأنشطة و منسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة³

المفهوم الإجرائي :

هي عبارة عن تجمع الموارد البشرية و المادية سواء في المجال الاقتصادي او الاجتماعي او التربوي او الخدماتي من اجل تحقيق الهدف الذي وجدت من اجله.

7-المنهج المتبعة :

لإنجاز اي بحث علمي يجب على الباحث اختيار و إتباع منهج معين و محدد يسير وفق خطواته، و يعرف المنهج على انه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة للعلوم بواسطة

¹ محى الدين مختار، ندوة حول المؤسسة الاجتماعية ، مفهومها ، وظائفها ، اهدافها ، معهد علم الاجتماع ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 30 جانفي 1996، ص 4

² ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1998، ص 48

³ رشيد واضح ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، دار هومة الجزائر ، 2002، ص 25

طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة

معلومة¹"

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يرتبط بطبيعة الموضوع و خصوصياته " إذ يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصه، أشكالها، علاقتها و العوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر و الأحداث، و يشمل ذلك في كثير من الأحيان على عمليات التنبؤ بمستقبل الظواهر و الأحداث التي يدرسها . و يقوم النهج الوصفي على رصد و متابعة دقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون ، و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد على فهم الواقع و تطويره²"

8- أدوات جمع البيانات:

1. الملاحظة :

ان اول خطوة في أي بحث سوسيولوجي هي الملاحظة، فلا بد للباحث ان يستربط موضوع دراسته من الواقع ولا يكون ذلك الا من خلال الملاحظة تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية وموافقه واتجاهاته ومشاعره ، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع البيانات (الاستبانة ، المقابلة ، الوثائق)، والملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث اثناءها ردود فعل المبحوث . كما تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي

¹ عبد الهادي الفضلي، اصول البحث، الجامعة العالمية للعلوم الاسلامية، دار المؤرخ العربي لبنان، ط2، 1996، ص50

² ريفي مصطفى عليان و آخرون، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن ، ط1، ص ص 40- 41

منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتتبؤ بسلوك الظاهرة

وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته¹

استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة البسيطة لأنها تحدث بصورة تلقائية وفي ظروف طبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي ، ودون استعمال أدوات دقيقة للفياس والتحليل ، فهي لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع ومتابعة موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه² وعليه فإن السبب الذي أدى إلى اعتماد هذا النوع من الملاحظة هو تلاوتها مع طبيعة هذه الدراسة وقد تجلت أهمية هذه الأداة (الملاحظة) عندما استخدمنا لها أثناء زياراتنا المتكررة للمؤسسة وعرض أسئلة الاستمارة على المبحوثين ، كانت ملاحظتهم من خلال ردود الفعل التي تمثلت في ملامحهم بالإضافة إلى ملاحظة مظهرهم الخارجي وطريقة عملهم ، كما شكلت لدينا تلك الزيارات انطباعاً معيناً عن اتجاهات وعلاقات وسلوك أولئك العمال، بل أن تلك الملاحظة كانت خيراً عون لنا في الحصول على الكثير من المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

2. الاستبيان : يعتبر الاستبيان من الأدوات الجد شائعة الاستعمال في العلوم الاجتماعية، باعتباره وسيلة علمية لجمع المعلومات من المبحوثين و هو أداة للحصول على الحقائق و تجميع البيانات عن الظروف و الأساليب القائمة بالفعل و يعتمد الاستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير من المجتمع . و يمكن تعريفه على انه مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف و الأهداف، التي يسعى الباحث بضوء موضوعه و المشكلة التي اختارها لبحثه. و يكون عدد الأسئلة التي يشمل عليه الاستبيان كثيرة او قليلة تبعاً لطبيعة الموضوع و حجم البيانات التي يطلب جمعها و تحليلها ، ومن المهم أن تكون

¹ ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي: النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص112

² بلقاسم سلطانية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين ملحة، الجزائر، 2004، ص273

الاسئلة وافية و كافية، لتحقيق هدف من أهداف البحث ، و معالجة الجوانب المطلوب

معالجتها من قبل الباحث¹

وقد قمنا بإعداد أسئلة الاستبيان و التي كان عددها 25 سؤال و الذي تم و بناءه حسب

فرضية البحث و أهداف القيام به و قد تكون من ثلاثة محاور كما يلي :

المحور الأول : تضمن من 1 إلى 5 حول البيانات الشخصية للمبحوثين

المحور الثاني : تضمن من 6 إلى 14 حول الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

المحور الثالث : تضمن من 15 إلى 25 حول طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة .

9- المقاربة النظرية :

يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسيولوجي معين إلى إدراج بحثه ضمن مقاربة نظرية تتيح له فرصة معالجته بدقة وموضوعية و انطلاقا من هذا نستطيع القول أن اغلب النظريات سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة ، قد أشارت بطريقة أو أخرى إلى الثقافة التنظيمية و محاولة لمجاراة الاتجاهات التي تناولت الموضوع فقد تم اختيار مدخلين: مدخل البنائية الوظيفية (بارسونز) و مدخل العلاقات الإنسانية (التون مايو)

1- البنائية الوظيفية:

ينظر أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي و على رأسهم تالكوت بارسونز إلى المجتمع باعتباره نسقا اجتماعيا مترابط ترابطا داخليا ينجز كل جزء من أجزائه أو مكون من مكوناته وظيفة محددة ، بحيث كل خلل او تغير في وظيفة إحدى مكوناته ينجر عنه تغير في باقي أجزاء النسق ، و نشير في هذا السياق إلى أن البنائية الوظيفية جاءت كرد فعل عن الاتجاه الامبرقي التجريبي في الماركسية و عملت على عزل المجتمع عن سياقه التاريخي²

¹ احمد بدر أصول البحث العلمي و مناهجه، مكتبة الإسكندرية، مصر، ط1، 1996، ص 335
² معن خليل، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، 1997، ص ص 157 - 158

أن المقصود بالبنائية الوظيفية في كل البحوث و الدراسات التي يتمحور اهتمامها في الشكل أو البناء أي الوحدة ، أو يكون محور الاهتمام هو الوظائف التي تؤديها الوحدة في إطار البناء العام للوحدات او البناء الكلي ، و البنائية الوظيفية تركز على الوظائف و الأدوار التي تقوم بها الوحدات المكونة للكل ، فمثلاً إذا أردنا تطبيق مصطلح البناء على المجتمع فإننا نقول البناء الاجتماعي و المراد به مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل و تنسق من خلال الأدوار الاجتماعية ، إما الوظيفة المقصود به الدور الذي يسهم به أجزاء في الكل

يرى بارسونز ¹ ان النسق يجب أن يفي بأربعة متطلبات حتى يضمن البقاء و الاستمرار بدا بارسونز تحليله للنسق الاجتماعي من أصغر مكوناته - التفاعل الاجتماعي - إذ يلعب كل فاعل دوراً معيناً في عملية التفاعل ، كما تكون له مكانة معينة في شبكة العلاقات يكتسبها من طبيعة الدور الذي يؤديه ، إذا فالمكانة و الدور يعكسان مشاركة الفاعل في نسق التفاعل ، و عندما يؤدي الفاعل دوره (أي يدخل في علاقة التفاعل) فلا بد أن يوفق بين واقعيته و بين توجيهات المعيارية التي تحكم سلوكه و سلوك الآخرين ، و في الحقيقة فإن كل فاعل يسعى لتحقيق أهداف فاصلة إلا أنها لا تتعارض مع أهداف الآخرين و مع معايير و قيم المجتمع ، يعني يتم توافق و التكامل بين دافعية الفاعل و التوجه لقيمي في المجتمع ¹

2-نظريّة العلاقات الإنسانية :

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر ، إلى المنظمة أو المصنع ، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانية و طموحاته و مشكلاته و احتياجاته و قيمه و اتجاهاته ، فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم ، غير أن أسلوبها يبني

¹ احمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية، دار المعرفة، ص 114 .

على تلبية على تلبية احتياجاته الأفراد النفسية و الاجتماعية ، إلى جانب الاحتياجات المادية و الوصول بهم إلى أفضل الحالات التكيف و الرخاء وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه ، فالملاخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة و الاطمئنان ، و كذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نوافذ ، كرضا العامل عن بيئه العمل التي ينتمي إليها وزيادة الكفاية الإنتاجية

ويمكن تلخيص الأفكار التي جاء بها التن مايو فيما يلي :
أن المنظمة بناء اجتماعي

إن للحوافر المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل
تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية

للجماعة الغير رسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين و أدائهم¹
10- الدراسات السابقة :

أ- الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى: هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم تحت عنوان " الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية " من اعداد بوبيكر منصور .

تمحورت الدراسة حول علاقة الثقافة التنظيمية بسوء السلوك التنظيمي ، داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي .

و تمثل التساؤل العام للدراسة كما يلي "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ، و سوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟
تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي :

¹ محمود فتحي عاكشة ، علم النفس الصناعي ، مطبعة الجمهورية الاسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 65.

الفصل الأول:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين الأفراد عينة الدراسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة
- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة .

تمثل منهج الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، كم استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي

- وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة للأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية ، الاقمية ، الجنس)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية ، و متغير الاقمية. وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس

- وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك - الدراسة الثانية :

هي عبارة عن شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل تحت عنوان " الثقافة التنظيمية و علاقتها بديناميكية الجماعة " دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي سنة 2014 من إعداد شطي أمينة و تمثل التساؤل الرئيسي لهذه المذكرة هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و ديناميكية جماعة العمل و قد

استعملت الباحثة المنهج الوصفي و الأدوات التي اعتمدت عليها في جمع المعلومات هي الاستمارة و الملاحظة و المقابلات و السجلات و الوثائق و قد توصلت إلى النتائج التالية : ان هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية و ديناميكية جماعة العمل و ان هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية و ديناميكية جماعة العمل و ان هناك ارتباط بين اللوائح التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية و ديناميكية جماعة العمل و خلاصة القول تؤكد ان الباحثة على انه كل من سلوك التنظيمي و القيم التنظيمية و اللوائح التنظيمية تحقق ديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة التربوية

ب - الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى :

"واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات " هي عبارة عن دراسة مقارنة من إعداد سمير يوسف محمد عبد الله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2002

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي : ما اثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر و جامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات و تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي :

أ - الفرضية الأولى :

ب - يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى

ت- الفرضية الثانية :

ث- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري و أكاديمي و أعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاثة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية

ج- الفرضية الثالثة :

ح- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى تتعلق بمستوى التطوير التنظيمي

خ- الفرضية الرابعة :

د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى و مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 360 موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة واستجاب منهم 264 بنسبة (77.2 %) موظف ، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تمثل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعي الأزهر والأقصى تمثل إلى ثقافة النظم وأنبنت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط ، و أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً

بين الثقافة التنظيمية و مجالات التطوير التنظيمي، وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تخفيف شخصنة القرارات الإدارية و تعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين ، زيادة مستوى التفويض ، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية .

ذ- الدراسة الثانية :

دراسة هاني يوسف خليل جعارة و هي عبارة عن رسالة ماجستير تحت عنوان : "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية و مدى مساهمتها في تعزيز حالة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرسمية ، توضح الدراسة مدى التأثير و التأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية و تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين و مستوى الثقافة التنظيمية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين و مستوى الانتماء التنظيمي

و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في وزارات و مديريات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية حيث بلغت عينة الدراسة من موظفي المؤسسات بنسبة 12 بالمئة و المؤلفة من 132 مستجوب و لتحقيق هذه الدراسة تم باستخدام استبيان تكون من 76 فقرة ووزعت في ثلاثة محاور رئيسية

و توصلت الدراسة إلى ما يلي :

ان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المؤسسات الحكومية كانت بدرجة متوسطة و ان الانتماء التنظيمي بدرجة مرتفعة و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية و مرتفعة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق في إجابات المبحوثين نحو كل من الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
 - 2- خصائص الثقافة التنظيمية
 - 3- أهمية الثقافة التنظيمية
 - 4- انواع الثقافة التنظيمية
 - 5- وظائف الثقافة التنظيمية
 - 6- عناصر الثقافة التنظيمية
 - 7- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة و على الفرد
 - 8- محددات الثقافة التنظيمية
 - 9- نظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
 - 10- النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات
 - 11- اليات خلق ا لتنظيمية و المحافظة عليها.
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس مفهومها المعرفة والأفكار والقيم لدى منظمة ما، فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت و تتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وللتوضع في هذا الموضوع تناولنا في هذا الفصل تعريف، أهمية، خصائص، أنواع، عناصر، مصادر أبعاد، ومحددات الثقافة التنظيمية.

1- التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية :

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات ها وثرون التي أجرتها إلتون بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان *cultures studding on organizational* الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي.

ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينيات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لابد من التعرض لتطورها مصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *Business week* و ادرجت *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* الى ان جاء الباحثان *Kennedy aand T.E deal*) وبال التالي كان واضعين البنية الاولى لهذا المفهوم، فيما يذكر هو فيشيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (*corporate culture: Kennedy aand T.E deal*) و كتاب البحث عن الامتياز (*excellence peters and waterman 1982*) و في مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملأ منتجًا لمناخ العمل، مما يترك اثرا بالغا على سلوك الأفراد و مستويات انتاجياتهم و ابداعهم .

فقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققه المنظمات البيانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعة العمل و المشاركة القائمة على الثقة و الاهتمام بالعاملين و تتميم مهاراتهم و قدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة و التفاهم بين أعضاء المنظمة .

في حين ظهرت في فرنسا يعود إلى القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين على يد مجموعة من علماء الاجتماع أمثال : ميشال كروزي. فليب بربن هولاء الذين تناولوا المؤسسة على اعتبارها كيان اجتماعي منتج لثقافته : وان لكل مؤسسة خاصة بها ، و الثقافة منظمة تسود و تتطور بدافع عدد الميكانيزمات الاجتماعية التي تضم مختلف الخصوصيات الشخصية و الاجتماعية، و بالتالي تتشكل و تتأسس ثقافة المنظمة انطلاقا من ثلاثة سيرورات اجتماعية :

السيرورة السوسيو حركية:

ان لكل وظيفة معينة لجماعة ما ، الا و توجد مجموعة من العمليات الاجتماعية و التفاعلية التي ترتبط مباشرة لتلك الوظيفة، و مرغم في بعض الاحيان الافراد على التخلي و لو جزئيا عن جانب من عاداتهم و ذلك في اطار التراميم بالمساهمة في مراحل تلك الوضعية، و يتوجب عليهم وسيلة للعيش للعمل جماعيا و بالخصوص التوصل الى حل المشاكل المتعلقة بتوزيع السلطة و على تباين الادوار و اشكال العلاقة و درجة الانفتاح و قبل التغيير، و شروط بقاء و نمو الجماعة و كذلك اندماج الاعضاء الجدد .

و من بين السير ورات الاجتماعية الحركية التي تشجع التجانس داخل الجماعة الزعامة او القيادة: اذا كانت ثقافة المنظمة تعتبر كنتاج و تسند جماعي لبعض الفاعلين و دور كاملا اكثرا من اهمية من البعض الآخر ، اد يمتلك المؤسسين و الزعماء وسائل ثرية لتكوين ثقافة المنظمة كونهم الفئة المهنية المعنية باتخاذ القرارات ، بالإضافة الى انهم يشكلون موضع اهتمام الموظفين و مصدر الامثالهم و ذلك انطلاقا من سلوكياتهم التي

يستخلصها العامل في رموز و معاني فيصنفها في قواعد و نماذج يتأثر بها، و من هنا تظهر أهمية سلوك القائد و المسير داخل التنظيم حيث يلعب دور الموجه لثقافة المنظمة قدرة المتعلم: خلال لسيرة التطور لثقافة المنظمة لا يكفي العامل ببنائها فحسب بل يعمل باستمرار على استغلال هامش الحرية في تغيير بعض جوانبها اذ تسمح ثقافة المنظمة بإثراء التمهن التقني الذي يولد ما يعرف بالثقافة المهنية و في هذا المنظور يمكن القول بان التعلم المهني و التنظيمي يندرج بطريقة مباشرة ضمن الوظائف و الاهداف الاساسية التي تصبو نحوها ثقافات المنظمة.¹

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص تتصرف بها ثقافة المنظمة نوردها فيما يلي:

1- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن تتباين سلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه ومن دونه لا تكون هناك ثقافة.

3- ثقافة التنظيمية اجتماعية: فالثقافة ذات تأثيرات وأبعاد اجتماعية، لأن ثقافة أي منظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع من القيم ومعتقدات واتجاهات وغيرها، لذا نجد معظم المنظمات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض خصائصها الثقافية.

4- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن لكل جيل من أجيال المنظمة يعلم على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل.

¹ كورداش مناد و شعبان احمد، دور الثقافة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية لمقر دائرة حيزر لولاية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم و عمل ،جامعة البويرة، 2015-2016.

5- الثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية

المترادفة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية:

أ- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم المعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد؛

ب- الجانب السلوكى: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.

ج- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.¹

6- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام منن له القدرة على التكيف مع مطالب

الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.

7- الثقافة التنظيمية تعمل على تنظيم أنشطة العمل بمنطق فريق العمل بدلاً من العمل

الفردي مما يخلق تنافس في إنجاز الأعمال.

8- الثقافة التنظيمية متعدد داخل التنظيم الواحد: بالرغم من أن الكتاب يميلون للتركيز

صراحة أو ضمنها على الثقافة التنظيمية باعتبارها ثقافة أحادية يقصد بها الثقافة

المهيمنة والمتمثلة في مجموعة المعتقدات والممارسات الرئيسية التي يشترك فيها

غالبية أعضاء التنظيم، إلا أن من يرى أن معظم المنظمات تحظى بثقافات فرعية

متعددة ترتبط في العادة بمختلف الوحدات الوظيفية داخل المنظمة الواحدة أو الواقع

الجغرافية المختلفة نتيجة وجود تفاهم وقيم مشتركة بين أعضاء المجموعة المهنية

الواحدة.

ومهما تتوسع تعريفات الثقافة التنظيمية إلا أن هناك اتفاق على أنها كأحد عناصر البيئة

الداخلية للتنظيم وركزت على مجموع القيم والافتراضات والاعتقادات التي يشترك فيها جميع

العاملين بالمنظمة.²

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة*، الدار الجامعية للنشر ، مصر، 2007 ، ص407 .

² - أحمد بن عبد الله الصياب، وأخرون، *أساسيات الإدارة الحديثة*، دار خورزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005 ، ص ص395 - 398 .

3- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنطء الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتوقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.¹

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، مما يجعلها تقاوم من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2. إن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوء؛

3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقف معين فإنه يتصرف وفق ثقافته، أي دون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها يصعب التنبؤ بسلوكه، كما تساعد الثقافة التنظيمية في السلوك؛ على زيادة مستويات الاتساق

4. الوعي بثقافة المنظمة، وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة.

¹ خضير كاظم محمود الفريجات، *السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، آثاره للنشر والتوزيع*، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.

5. أن الثقافة التنظيمية تؤثر في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدة اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية.

6. للثقافة التنظيمية تأثير جوهري على الحياة التنظيمية رغم عدم وضوح هذا التأثير دائماً بين الأفراد العاملين في المنظمة، ولكن تبقى محفز للسلوك ودليل عمل للإدارة في التفكير التنظيمي وفي الفعل المرتبط بحاجات العمل الخاصة باستراتيجية المنظمة.¹

نستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تميّز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

4- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية يمكن أن نميز حسب المعيار الذي ينظر إليها وفقه، ويوجد حسب معيار القوة والضعف ثقافتان تنظيميتان واحدة قوية والأخرى ضعيفة، أما حسب معيار التكيف فيوجد أيضاً ثقافتان تنظيميتان واحدة تكيفية والثانية جامدة، أما حسب معيار التعدد ثقافة تنظيمية رئيسية وفرعية . وهي:

أ - الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة.

لقد تم الاتفاق على وجود نوعين من الثقافة حسب هذا المعيار وهما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:

1-ثقافة تنظيمية قوية:

ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، فإذا كانت هذه القوى ملائمة فالمنظمة ستكون لديها ثقافة

يتم تقبلاها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل على توجيههم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، فتكون في هذه الحالة ثقافة قوية.²

¹ - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009 ، ص158

² مصطفى محمود أبو بكر، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس العلمي للدراسات، أفريل، 2000 ، ص 15 .

يمكن الإشارة إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، وأن يشتراكوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالثقافة القوية هي الحد الذي يجعلهم يتبعون ما تملיהם عليهم الإدارة.¹

وتعتمد الثقافة القوية على عدة نقاط هي:

- **الثقة**: تشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة؛

- **الألفة والمودة**: من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم؛

- **عنصر الشدة**: يرمز هذا العنصر إلى القوة أو الشدة أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات؛

- **عنصر الإجماع والمشاركة**: لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويتم تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين².

2 - الثقافة التنظيمية الضعيفة:

وهي عكس الثقافة التنظيمية القوية إذ لا يتم اعتمادها بقوة من طرف أفراد المؤسسة ويكون هناك اتفاق ضعيف أو اتفاق أقرب منه للاختلاف بين القيم التنظيمية وبين قيم العاملين، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد الأفراد صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة ومع أهدافها وقيمها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتحتاج الإدارة إلى اللوائح والقوانين والوثائق الرسمية المكتوبة كما قد يكون فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع و المحيط وهي

¹ مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية :مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2008 ، ص 84.

² علي عبد الله، **التحولات وثقافة المؤسسة**، دارسة مقدمة للملتقى الدولي تحت عنوان الاقتصاد الجزائري الأفقي الثالثة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة البلدية، 21-22 ماي، ص 225

ظاهرة الاغتراب حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية عديمة المعنى للفرد ويشعر بالعزلة والإحباط، وهذا سيؤثر على سلوكياته وأدائه داخل المؤسسة.¹

ب - حسب معيار التكيف.

ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة التنظيمية:

1- الثقافة التنظيمية التكيفية أو المرنة:

عادة ما تنشط المؤسسة في بيئة كثيرة التغيير متعددة الأحداث مختلفة الثقافات، وبالتالي عليها الاستجابة لخصائص بيئتها كاستحداث أنظمة تسخير جديدة وملائمة، حتى تكون لها القدرة على التكيف والاستمرار والبقاء في هذه البيئة، ومن بين الأنظمة التسخيرية، إرساء ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة للمستجدات الحاصلة في بيئتها، قادرة على التعلم من أخطائها وأخطاء منافسيها.²

تشجع الموظفين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، لذا فإنه يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع، استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور القيادة في تشجيع روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرارات

والابتكار وتحسين الاتصالات واشتراك الأفراد، ويمكن إجمال قدرة الثقافة على التكيف في النقاط التالية: مرونة الإدارة ، الاعتقاد بحتمية التغيير

-استعداد العاملين لإحداث التغيير: أي أن التغيير في الثقافة لا بد أن ينبع من الأفراد ويحظى باهتمام الأفراد في نفس الوقت تماشيا مع متطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة؛
-الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر ؛

¹ امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطور التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2008 ، ص65

² امل مصطفى عصفور، نفس المرجع، ص87

-الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال: إذ أن الثقافة التنظيمية التكيفية تشجع على الاتصال بين العمال ورؤسائهم مما يسهل اتفاق الأفكار والآراء والتوجيهات من خلال الحوار وإرساء دعائم التعاون والتطابق الفكري والتوجيحي تجاه المشاكل والصراعات التي تعيق أهداف المؤسسة.¹

2- الثقافة التنظيمية الجامدة:

وهي بعكس الثقافة التنظيمية المرنة، إذ تتسم بالحذر، وتكون فردية في اتخاذ القرارات إذ تتحصر القرارات في الإدارة العليا فقط، وترفض أي اقتراح أو طرق تحسين من طرف العاملين، لذا فإن الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتنمّي أيضاً بالإفراط بالرقابة يجعلها متبطة للحوافز ومكبوتة للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة وأدائها.

والجدول التالي يوضح الفرق بين الثقافة التنظيمية التكيفية والجامدة.

¹ جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006 ، ص18 .

الجدول رقم (1): يوضح الفروق الجوهرية بين الثقافة التنظيمية التكيفية والثقافة غير التكيفية (الجامدة).

الثقافة التنظيمية غير التكيفية (الجامدة)	الثقافة التنظيمية التكيفية (المرنة)	مجالات الاختلاف
<p>المديرون يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادلة والتي تتجنب الخطر والإبداع والتجديد والابتكار.</p>	<p>المديرون يهتمون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى التغيير المفيد في مؤسسة مثل المبادرة القيادية.</p>	القيم الجوهرية
<p>المديرون يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين، وببروقراطيين كنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون استراتيجيتهم بسرعة لتناءم مع التغيير الذي يحدث في بيئه العمل.</p>	<p>المديرون يعطون اهتمام كبير لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما انهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر حتى وإن تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر.</p>	السلوكيات العامة

. المصدر: مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع

سبق ذكره، ص 107

ج: الثقافة التنظيمية الأساسية والفرعية.

بما أن المؤسسة هي مكان للتفاعل الاجتماعي، وتوظف عدد معين من الأفراد سواء كان عد كثير أو صغير فإنه يوجد نوعين من الثقافة التنظيمية: ثقافة تنظيمية رئيسية وثقافة تنظيمية فرعية، بحكم وجود اختلاف وفروقات فردية بين الأفراد الموظفين من خلال العمر، الجنس، العرق، الدين، القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية وغيرها.

1- الثقافة التنظيمية الرئيسية:

وتتمثل في المؤسسة بالقيم الأساسية التي يتلقى عليها أعضاء المؤسسة، والتي تشكل هوية واضحة للمجتمع، كما يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الرئيسية " هي ما يفعله الموظفون وهم بدون رقابة " ، إذ تشكل نتيجة الاحتكاك الدائم بين الأفراد إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحدها المؤسسة من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المؤسسة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2- الثقافة التنظيمية الفرعية:

تشتمل المؤسسة على مزيج من الثقافات الفرعية التي هي ثقافات قائمة لمجاميع الناس ولديهم قيم ومعتقدات مشابهة قائمة على أساس تقاسم مسؤوليات العمل، في كل فرع من فروع المؤسسة، وبالتالي فهي الثقافة التنظيمية السائدة بين مجموعة من الأعضاء في المؤسسة الذين لديهم قيم وعادات مشابهة ويتقاسمون خصائص ومسؤوليات محددة، وقد أدى التعدد في الثقافات التنظيمية الفرعية إلى ما يعرف بالتنوع الثقافي داخل المؤسسة بحكم أن ثقافة هذه الأخيرة تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الفروقات الموجودة بين

المتقدمين للعمل طالما كان لهؤلاء الأفراد القدرة على الأداء المتميز في الوظائف التي يشغلونها، وبالتالي الثقافة الفرعية تتعايش جنب إلى جنب مع الثقافة السائدة في المؤسسة¹ من ومنها يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، فثقافة التنظيمية تتأثر بما يحيط بها من ثقافات أخرى وهي تشمل مجموعة من القيم والطقوس، الدين، العادات واللغة مما ينعكس على طريقتها في استقطاب وتوظيف الأفراد على وطرق المعاملة داخل المنظمة، ويتبين أن نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة تعتمد مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع.

5-وظائف الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في حياة المنظمات، كونها تؤدي عدة وظائف في المنظمة لضمان استمرار هذه الأخيرة وتؤثر على وظائف المنظمة.

-كما نجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:

-تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تعميم الشعور بالهدف العام.

-نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.

-ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

-توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:

-تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، دار الحامد، الطبعة الثانية، الأردن، 2009 ، ص 183.

-تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

-تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

-تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم : فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.¹

6 - عناصر الثقافة التنظيمية:

1 - القيم التنظيمية

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم.... الخ . أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...الخ.

2-المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3 - الأعراف التنظيمية

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعين الأب والابن في نفس المنظمة ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع .

¹ - عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تلمسان، فرع إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، 2011-2012 ص 34-35.

4- التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء ، والزماء من الزماء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

7- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة و على الفرد:

1- اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

- دعم وتوضيح سلوك معايير السلوك بالمنظمة: لدى الثقافة التنظيمية مجموعة من القواعد والقوانين التي تحدد اقوال العاملين و افعالهم و تحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل الظروف و في كل حال و على هذا الاساس يتحقق استقرار السلوك المتوقع من العاملين.

- دعم التنسيق بين اجزاء المنظمة:

تحقق ثقافة المنظمة التنسيق و الاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الاهداف العليا و الرؤية العامة للمنظمة فهي تجمع المنظمة كيان واحد مستقل و منسجم و مترابط مما يجعلها وحدة متماسكة، لها اتجاه واضح و محدد.

- تحقيق الفعالية التنظيمية :

بيّنت الدراسات ان الفعالية التنظيمية مستمدّة من الثقافة التنظيمية اضافة الى ان الدراسات التي اجريت حول الثقافة التنظيمية بيّنت انها تعد احد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية و يتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المباشر و الإيجابي للثقافة التنظيمية على اهم المركبات الأساسية لنجاح المنظمة.

¹ محمود سلمان العميان : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2005، ص ص312-313**

- دعم المنظمة كنظام اجتماعي:

تخلق الثقافة التنظيمية احساسا لدى العاملين بانتمائهم اليها و التزامهم من خلال تحقيق اهدافها مما يؤدي الى استقرار المنظمة و نموها.

- تحديد النمط الاداري السائد في المنظمة :

تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من القيم و المعتقدات و المعايير التي تؤثر بدرجة كبيرة على الاسلوب الذي يتخذه الاداريون في تحقيق اهداف المنظمة من حيث اسلوب القيادة و اتخاذ القرارات و طرق حل المشكلات.

- احداث التغيير و دعم العمليات التطورية :

و يتم ذلك من خلال تحليل قيم الافراد المؤثرة على الاداء و الابتكار و الانجاز و محاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير بين القيم و معتقدات العاملين.

- تحقيق الجودة الشاملة :

تعد الثقافة التنظيمية اداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة

2- اثر الثقافة التنظيمية على الفرد:

- تحقيق الدافعية: تعد الثقافة التنظيمية مصدرا مهما للدافعية و يتم ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة، مهمة هذه القيم ان تدفع العاملين الى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.

- تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة:

ترزق الثقافة التنظيمية العاملين الاحساس بالهوية

- تنمية الشعور بالأمن:

من الاهداف الاساسية للمنظمة الامن و الاستقرار، و حماية افرادها من مخاطر و حوادث العمل ليتمكنوا من اداء عملهم مما يؤدي الى زيادة مستوى الانتاج.¹

¹ نحوى يوسف جمال الدين و آخرون: *الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر*, العدد الثالث، ج 1، جامعة القاهرة، يونيو 2014، ص ص .525-524

8- محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالتالي :

أ التاریخ والملکیة : يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إداراتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة

ب الحجم : لا يعكس بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

ج التكنولوجيا : على سبيل المثال : تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

د الغایات والأهداف : تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغایات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال : فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

ه البيئة : فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.... إلخ سوف تؤثر في الكيفية التي تتنظم بها مواردها و أنشطتها

و الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا ممارسة العمل وكذلك تقضيات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة

وكذلك ثقافتها المميزة فالادارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس

صحيح .¹

9- أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

1- النظرية الكلاسيكية:

لقد حاول أنصار النموذج الكلاسيكي أمثال ماكس فيبر وتايلور وهنري فايول وضع مجموعة من المبادئ والفرضيات على اعتبار أنها الفعالة في إدارة وتصريف شؤون المؤسسات، ولقد ركزت في مجلتها على قيم تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية، وبرز من خلال هذه العمال نموذج تنظيمي علمي وقانوني ، اعتبر فيه لتنظيم نظاماً مغلفاً يعتمد على العقلانية²، وعلى هذا الأساس، فموضع الثقافة التنظيمية يبرر في هذا المدخل في التنظيم الرسمى، ومبادئ الرجل الاقتصادي وموضوعية العلاقات الاجتماعية.

2- نظرية العلاقات الإنسانية والد汪ع:

على خلاف المدرسة الكلاسيكية، تنظر هذه الحركة للعامل على أنه رجل اجتماعي ولديه دوافع، كما اهتمت بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على السلوك ا لتنظيمي وبالنظر إلى إسهامات رواد هذه النظرية يمكن رصد مختلف القيم التنظيمية التي يعتقد روادها أنها الفعالة في إدارة المنظمات، وتنتظر هذه النظرية للعامل انه مخلوق اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الخرين وأن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون.³ ففلسفة العلاقات الإنسانية تقوم على أن التنظيم هو إقناع الفرد أن

¹ أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة العينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ورقلة، 2013، ص 9-10.

² - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 192

³ - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات العمال ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص 44

الاهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تستحق جهودهم وان يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم¹.

إذن فالفرد ليس كائنا سيكولوجيا منعزل ولكنه " عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

3- المداخل الحديثة:

-**البنائية الوظيفية**: لقد تبنى الكثير من علماء الأنثروبولوجيا هذه النظرية وأشهرهم "راد كيف براون" إضافة إلى" إيفاير بريشارد" الذي يشير إلى أن البناء يتتألف من العلاقات ال دائمة ا لتي تقوم بين الجماعات الذين يرتبطون بعضهم ببعض ارتباطا وثيقاً أما فكرة الوظيفة حسب" راد كيف براون" فهي الدور الذي يؤديه أي نشاط جزئي في النشاط الكلي الذي ينتمي إ إليه، ولذلك فإن وظيفة أي نظام اجتماعي هي الدور الذي يلعبه البناء الاجتماعي الذي يتتألف من أفراد الناس الذين يرتبطون ببعضهم البعض في كل واحد، متماسك عن طريق علاقات اجتماعية محددة.² أما برنارد شستر يعتبر التنظيم نظاما تعاونيا حيث يعتمد على فاعلية أعضائه من ناحية، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته على تحقيق أهدافه من جهة أخرى³

أما مفهوم الثقافة فتجده في أعمال بارسونز الذي منحه أهمية كبيرة وعجز الاتجاهات الأخرى عن معالجة المشكلات الثقافية المطروحة في وحدات العمل أما سيلزنزيك، فحاول صياغة نظرية جديدة في علم الاجتماع أطلق عليها اسم الـنظرية المؤسسية، فجاءت هذه الـنظرية لتشير إلى أهمية القيم والأعراف والتاريخ في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الادارية في المنظمات⁴.

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2 . ، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980 ، ص 97

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 176

³ السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت :لبنان، 1985 ، ص 13

⁴ صالح بن نوار ، مرجع سابق، ص 166

10- النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد

والجماعات في المنظمات: ومن هذه النظريات ما يلي:

أ نظرية المؤسس أو الرمز :

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه ، وفلسفته ، ومعتقداته ، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء ، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية Mr-Donald, Ford (وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية symbolism) ، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة او يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية ، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة(الكلمة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتنوير التكيف والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

ب نظرية المستويات :

في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتبين هذا من خلال (الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة ، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث ، ويتم ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

ج نظرية المسارات:

تركتز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافتراضاتها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديموتها ، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية ، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة ، وكلما كان هذا الشخص القائد

متسمًا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة ، أما مرحلة مسار التألف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام وأما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة ، ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكييف مع ظروف المنظمة المتغيرة ، وهذا ما يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

د نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري ، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى ب مجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار ، ويكون البعد الداخلي ممثلاً باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية ، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية ، بمعنى أن تتسم بالمرنة والإبداع والمخاطرة ، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.¹

ه نظرية التفاعل التنظيمي :

تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي ، والتقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة

¹ شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سidi عمران ولاية الوادي- مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، 2013-2014، ص 40.

المكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو يحفزوا أو يراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات ، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة 1

و نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملی واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. ويؤكد "وصفي" إلى أن (أويلر) يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكّد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ي نظرية روح الثقافة :

تطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدّة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ز نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية ، ويعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب

النظر إلى الحياة عن فكرة لإنسان عن العالم ، وتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية

ن نظرية سجية(طبيعة) (الثقافة :

تتحول أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وتنتج عن عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد ، وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عامل واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد ، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفون أو أشخاص غير أسيوبياء من غالبية أفراد هذا المجتمع في حين أوضحت دراسات "باستون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبّر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداها خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإإناث ، وأن هناك تكاملاً بين سجية الذكور وسجية الإناث ، أما دراسة "لينتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي ، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى "لينتون" أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطبع معين ، وأن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.

وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء والكتاب بتعديل بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ومن هذه العوامل ما يلي :

البيئة الأسرية : وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة والحضارة للفرد وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه وتوجيهه نحو المعايير والقيم الأخلاقية وتحديد اتجاهه للتكيف ولعب الدور والالتزام بالمعايير والقيم.

البيئة الاجتماعية الثقافية : وتتضمن المواريث الاجتماعية والعادات والتقاليد والعرف والخبرات والمعارف والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمع، ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في الحرية وسعيه نحو الاستقلال الذاتي وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة والمساواة مع غيره من الزملاء.

كما أن سلوك المنظمات وسلوك أعضائها أو العاملين فيها عادة يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات والعاملين فيها ، وتحدد الثقافة الأمور التالية:

- حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت وأهميته والأمن، الأشياء التي تمثل خطراً ما على المنظمة.

- الأشياء ذات القيمة.

- معايير السلوك سواء للأفراد أم المنظمات.¹

11-آليات تشكيل و بناء الثقافة التنظيمية:

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالٍ مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد " ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنمط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة

¹ ربيعي ميلود: تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة ، الجزائر، 2006/2007، ص 71-96.

لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة "، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطوير الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنّه يمثّل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة،"

فهو الآلة الرئيسية التي ينقل الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص " فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيء للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلامح في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام ل تعرض العاملين إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة وقادمة.

١- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي :

- ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرین على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.

- تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

- التدريب الدوري العاملين.

- استخدام نظم المكافأة و التحفيز بعناية دف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة.

- إرشاد العاملين دورياً للتأكد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

-تعریض العاملين للعديد من المواقف و التي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة

لديهم

-تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

2- ممارسات الإدارة العليا و تأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية:

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقى لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، لأنه في الواقع يتبيّن أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنّع اللّبنات الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات وتتبني قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي ، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك

ما يضعف من ولاء العاملين

وانتمائهم ، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكّل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.¹

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006، ص 25-26-27.

خلاصة:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المنظمات، وعنصر أساسي في النظام العام للمنظمات، وينبغي على المدراء والمسؤولين أن يفهموا عناصرها وأبعادها، لكونها

الوسط البيئي الذي تعيش فيه، ولهذا الصدد تم دراسة هذا الفصل وذلك من خلال تعريفها وخصائصها ومكوناتها، أنواعها وظائفها آلية تشكيلها وأثرها.

وتتمثل في مجموعة القيم والقواعد والسلوكيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة وهي تميز عن باقي المنظمات والمؤسسات ، فهي تعتبر بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، أو يساعد على العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء.

الفصل الثالث: العلاقات الاجتماعية

تمهيد

- 1 تعريف العلاقات الاجتماعية
- 2 اهمية دراسة العلاقات الاجتماعية
- 3 العوامل المتحكمه في العلاقات الاجتماعية
- 4 العوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية
- 5 تصنيفاتها العلاقات الاجتماعية
- 6 انماط العلاقات الاجتماعية
- 7 الاتجاهات النظرية المفسرة للعلاقات الاجتماعية
- 8 العلاقات الاجتماعية كمتغير مفسر لثقافة المؤسسة

خلاصة

1-تعريف العلاقات الاجتماعية :

تعني العلاقة ربط شيء بشيء آخر. و على الصعيد الإنساني نجد أن كل فرد مرتب بالآخر تحت مسميات مختلفة (أباء، أخوة، أصدقاء، زملاء، جماعات، مؤسسات ...إلخ)، فهو مندمج في نسيج و فضاء اجتماعي يقوم على شبكة من التبادلات المعقّدة التي توجه أفعاله و تتشّعّبه الاجتماعية ، فهذا الربط بين عنصرين أو أكثر يعني وجود نوع من التأثير المتبادل ، و هذا يؤدي بنا إلى مفهوم التفاعل، فلا يمكن تصور وجود تفاعل بين طرفين اجتماعيين دون ان نقول ان بوجود علاقة.

لذا تنشأ الحياة الاجتماعية نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد . فإذا تقابل عدد من الأفراد وجهاً لوجه بدأ الاتصال و التفاعل فيما بينهم و عن طريق هذا التفاعل تنشأ العلاقات الاجتماعية . فالعلاقات الاجتماعية هي تلك المواقف التي من خلالها يدخل شخصان او أكثر في سلوك معين واصعا كل منهما في اعتباره سلوك الشخص الآخر، بحيث يتم توجيه سلوكه على هذا الأساس و على ذلك تشمل العلاقات الاجتماعية إمكانية تحديد سلوك الأفراد بطرق خاصة فمحظى كل علاقة اجتماعية يختلف على أساس التعاون، التنافس، الصراع، العداوة، التجاذب، الصدقة، الشهرة.

و بناءاً على ما تقدم يمكننا تعريف العلاقات الاجتماعية بأنها " الروابط و الآثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع، و التي تنشأ نتيجة اجتماعهم و تبادل مشاعرهم و احتكاكهم ببعضهم البعض و من تفاعلهم في بوتقة المجتمع "

او "هي صورة من صور التفاعل الاجتماعي بين طرفين او أكثر بحيث تكون لدى كل طرف صورة عن الآخر و التي تؤثر سلبا او ايجابا على حكم كل منهما للأخر، و من صور هذه العلاقات الصدقة و الروابط الاسرية و القرابة و زماله العمل و المعارف و الاصدقاء".¹

¹ حسام الدين فياض، العلاقات الاجتماعية، بدون دار النشر، بدون بلد، 2016، ص3

و تعتبر العلاقات الاجتماعية التي تتبادر بين الافراد في المجتمع بناءاً على تفاعلهم مع بعضهم البعض بغض النظر على كونها علاقات اجتماعية إيجابية او سلبية من اهم ضرورات الحياة الاجتماعية . و عليه فإن موضوع العلاقات الاجتماعية اصبح يحتل مكانة هامة في العلوم الاجتماعية.

و قد أشارت الدراسات التحليلية التي تناولت بالدراسة و البحث موضوع العلاقات الاجتماعية الى انها تبدأ بفعل اجتماعي يصدر عن شخص معين يعقبه رد فعل صدر من شخص اخر ، و يطلق على التأثير المتبادل بين شخصين او بين الفعل و رد الفعل الانساني حسب ماكس فيبر فالفعل الانساني هو" فقط ذلك السلوك أو النشاط، الذي يمكن أن ننسب إليه قصد أو معنى ذاتي لتبرير ما قام به الفاعل من نشاط "اما الفعل الاجتماعي هو أحد انواع الفعل الانساني ، حيث له خصوصية تميزه عن غيره من الافعال، و هو يعتبر الاساس الذي تقوم عليه السosiولوجية الفيبرية و يأخذ صفة الفعل الاجتماعي ، اذا تعلق معناه المقصود من قبل فاعله أو فاعليه بسلوك الآخرين الذين يوجهون حدوثه إذا فالفعل الاجتماعي هو الذي يتوجه بسلوك الغير ، و يرتبط بمعنى مشترك معه ، فالمعنى الذي يفكر فيه الفرد و يقصده هو الذي يجعل الفعل الذي يقوم به اجتماعيا .

و التفاعل الاجتماعي بما ينطوي عليه من علاقات ناشئة في اطاره ، يقوم على أساس مجموعة من المعايير التي تحكم هذا التفاعل من خلال وجود نظام معين من التوقعات الاجتماعية في اطار الا دور و المراكز المحددة داخل المجتمع .

و نظراً لان التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال بين الافراد و الجماعات فإنه بلا شك ينتج عنه مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين .

و تؤدي العلاقات الاجتماعية الى ظهور مجموعة من التوقعات الاجتماعية ، الامر الذي ادى بالباحثين في هذا الصدد الى تصنيف تلك العلاقات الى عدة اقسام متمايزة في شكلها ،

فقد تكون العلاقات الاجتماعية مؤقتة أو طويلة الاجل و قد تكون ممتدة و متشبعة أو على النقيض محدودة النطاق ... الخ.

كما انها تتطوی على قدر متفاوت نسبيا من الاتصال الهدف ، بل و امكانية المعرفة المسقبة بسلوك الشخص الآخر في إطار ذات العلاقة¹

2- خصائص العلاقات الاجتماعية :

تتميز العلاقات الاجتماعية بعدة خصائص تظهر هذه الخصائص من خلال التفاعل الذي يتم بين العمال مع بعضهم البعض من جهة و مع العمال و الرئيس من جهة أخرى و من بين هذه الخصائص :

-الاتصال المباشر بين الأفراد داخل المؤسسة من جانب و بين الرؤساء و المرؤوسين من جانب آخر هي أفضل بيئة لظهور التنظيمات غير رسمية ، ويعود ذلك لطبيعة لبشر الذين يعملون عملاً متشابهاً أو مهنة واحدة يتتجنب الأفراد الشعور بالعزلة ، بالإضافة إلى رغبتهم في الانتماء للشعور بالأمن و الحماية الخاصة إذا ما وقع خطأ ففيتم تصحيحة دون إبلاغ عنه.²

-تختلف وسائل تحليل و دراسة العلاقات الاجتماعية داخل العمل عن غيرها من العلاقات الرسمية إذ تعتمد الأولى على هيكل معقد للعلاقات بين الأشخاص و فروض تختلف جزرياً عن العلاقات الرسمية ، كما انه في علاقات العمل الاجتماعية هنالك نظم اتصال خاصة لا تتصل بالنظم الرسمية .

_الأفراد في المنظمة يحصلون على إشباع و رضا من مشاركتهم لجماعة العمل و من خلال فرض التفاعل المختلف بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.³

¹ حسام الدين فياض ، مرجع سابق، ص ص، 4-5.

² محمود سليمان العميان، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط2،الأردن ،دار وائل ،2004، ص 123
³ علي الشرقاوي ،*أصول التنظيم* ، ط 2 ، الدار الجامعية، بيروت، 2004، ص 1662

3-أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية في المجتمع :

تكمّن أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية من خلال الإجابة عن الأسباب الأولية التي تفرض على الأفراد المجتمع إيجاد علاقات و روابط اجتماعية فيما بينهم و تحصر تلك الأسباب في جملة من الدوافع أهمها :

الدّوافع النفسيّة : حيث أن العلاقات الاجتماعية تُشبع مجموعة من الحاجات النفسيّة الّهامة لدى الفرد مثل (الحاجة للأمن ، الحب ، الانتماء) و بدونها لا يشعر بالمتعة و السعادة في صحبة الغير .

الاّهتمامات العامّة : إن وجود علاقات اجتماعية تربط بين الأفراد و الجماعات ، مما يفرز نوعا من الاّهتمامات و الأهداف العامّة و المشتركة التي يتعاون الجميع من أجل تحقيقها .

الاعتماد المتبادل : في حقيقة الأمر لا تستطيع الجماعات الاجتماعية تحقيق الاكتفاء الذاتي معتمدة على إمكانياتها الذاتية . بل لابد من الاعتماد المتبادل بينها و بين الجماعات الاجتماعيّة الأخرى لإحداث العلاقات الاجتماعية بين هذه الجماعات ، و من ثم استقرار المجتمع و تطوره .

المعتقدات الدينية : فالدين يطالب الأفراد بالتعاون و التالّف ، و كذلك تشجيع العمليات الاجتماعيّة الإيجابيّة كالتوافق ، و الانسجام و التناسق و المؤازرة و الافتخار .

القوّة : إذا العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج إلى هذا العنصر و ذلك باعتباره كعملية اجتماعية ضابطة لسلوك الأفراد و الجماعات ضابطة لسلوك الأفراد و الجماعات من أجل سيادة علاقات سوية ¹ .

4-العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية :

تنشأ بين الأفراد علاقات اجتماعية و هذه الأخيرة تتحكم فيها عدة عوامل نوردها فيما يلي :

¹ حسام الدين فياض ، مرجع سبق ذكره ، ص 5

القيم : تمثل القيم الاتفاق السائد بين اعضاء الجماعة و الذي يختص بتحديد نمط سلوك للأفراد فيها، و التي تعتمد على المشاعر و المعتقدات العامة فلقيم تشكل نسقاً معنوياً يجعل الأفراد ينظرون إلى اعمالهم على أنها محولات للوصول إلى تحقيق الهدف، لا على أنها محولات الشباع الرغبات قد تظهر هذه القيم منذ فترة طويلة عند اعضاء التنظيم فيكون الأفراد الذين يدينون بنفس القيم أكثر تفاعل مع بعضهم البعض، في حين تكون بعض القيم تكونت عند الأفراد عند تفاعلهم، فتكون النتيجة بدلاً من السابقة .

و تشتمل القيم على كل الموضوعات و الظروف التي أصبحت ذات معنى من خلال تجربة الإنسان الطويلة كالشجاعة، القوة، ضبط النفس، الحب، الحرية، العدالة، الحرية.....الخ فتختلف من منطقة لأخرى، و ترتبط أكثر بالتنظيمات حيث تضفي على السلطة الكاريزمية مثلاً صفة الشرعية، فيعتبر القائد مزوداً بقوى مقدسة خارقة للطبيعة، و يصبح يمثل القيم و المثل العليا او الجيدة .

كما قلنا سابقاً ان التنظيمات تتحدد بالقيم السائدة في المجتمع كالاحترام الذي يظهره المشرف نحو العامل كبير النفس، و تتحدد أيضاً بالقيم التقليدية السائدة في المنظمة كان لا يخاطب الشخص ذو المكانة العالية باسمه المجرد من اللقب، فبعض العلماء قسم القيم إلى قسمين قيم تقليدية في مقابل قيم بيرورقراطية رشيدة، و هذه الأخيرة تمنح السلطة لبار السن دون صغارهم او للذكور دون الإناث، يمثل عنصر تماثل القيم نوع من الثقافة التنظيمية السائدة في العمل و انماط التفاعل التي تظهر فيه، فتدعم السلوك و التماسك الذي يشير إلى عمق الروابط و الصلات الاجتماعية بين الأعضاء في محيط العمل، و هذا من أجل الحفاظ على البناء الاجتماعي و الا صابه التفكك و الزوال .

في حقيقة الامر تتفرع القيم إلى عدة أنواع و هي كالتالي :

القيم الروحية و الدينية : و هي القيم التي يرتبط بها سلوك الدين و العقيدة و الإيمان بالغيب.

القيم الاجتماعية : و يتصل بها سلوك التجمع و البحث عن الرفاق و الاصدقاء ، و الهروب من العزلة و الاهتمام بالطاعة الاجتماعية و المسيرة و تدعيم النظم الاجتماعية .

القيم العلمية : و يتصل بها سلوك الشك و البحث عن الحقيقة و كذلك السلوك الاختياري و غير ذلك مما يتصل بطبيعة العلم و النظرية.

القيم السياسية : تمثل سلوك إدارة الأفراد و السعي الى مراكز الزعامة و القيادة الخ

القيم الاقتصادية : و يتصل بها سلوك التوفير في جميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الانسان مثل : الوقت و الجهد و المال ... الخ

القيم الجمالية : و يرتبط بها مجموعة من الانماط السلوكية الفنية من رسم، موسيقى، شعر و غير ذلك مما يمكن لفرد ان يتذوق فيه من جمال و هكذا نجد ان للقيم اثر واضح على علاقة الفرد بالآخرين، فعندما تقوى و تشتت فإنها تصبح من عموميات النسيج الاجتماعي و من الزاميات توجيهه تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، فالقيم ملزمة و امرة لأنها تعاقب و تثيب، و تخضع كل من يخرج عليها للجزاءات الاجتماعية، ولذلك يمتنع الفرد لها و يتقبلها نظراً لضرورتها الثقافية و ديمومتها و انتشارها اجتماعياً .¹

المعايير : يرى بعض العلماء ان المعايير هي لضبط قواعد من السلوك نالت القبول و الرضا الشرعي، قررتها زمرة من الأفراد و تنظيم سلوك الأفراد من حيث تنظيم علاقاتهم ببعضهم البعض، فالمعايير تمثل قوة ضغط تؤثر على سلوك الأفراد و خاصة الجدد منهم . تظهر المعايير عندما يتفاعل أفراد لهم دوافع و اهتمامات و مشتركة لفترة كافية من الوقت، فتطبيق هذه المعايير من أجل المحافظة على السلوك القائم، و التعارف عليه و المحافظة على التفاعل المستمر نسبياً بين الأفراد، فالمعايير عبارة عن محددات و محركات يتم الرجوع اليها في الحكم على سلوك الأفراد و السلوك الاجتماعي النموذجي او التالي الذي يتكرر

¹ حسام الدين فياض، مرجع سابق، ص 11-12

بقبول اجتماعي دون رفض او اعتراض او نقد و تحدد المعايير الاجتماعية ما هو صح او خطأ .

المعايير تتنظم بصراحة سلوك الناس و الاتجاهات المتبادلة بينهم في الحاضر و تختلف المعايير الاجتماعية باختلاف الثقافات و الجماعات و هي تنمو و تتطور و تتعدل و تتغير و هذا يجعل البعض يفضلون مصطلح المعايير الثقافية .

و المعايير الاجتماعية هي توقعات سلوكية و انماط داخل الجماعة و هي دليل غير رسمي لتقرر ما هو صحيح او خاطئ و تقسم الى ثلاثة اقسام : الاعراف و المحرمات و العادات، و هي يمكن ان تكون واضحة او ضمنية و لمن يحاول ان يتمرس على المعايير يعرض نفسه للعقوبة الاجتماعية، حيث اكثر ما يخيف هو الاستبعاد من الجماعة، و توصف المعايير بانها قوانين السلوك و العادات التي تنسق تفاعلنا مع الاخرين و هي تختلف و تتطور من وقت لآخر و من جماعة لأخرى و من طبقة لأخرى و ما يعتبر مقبولا للأطفال يعتبر منبودا للكبار و تلعب لغة الجسد دورا بها.¹

5-تصنيف العلاقات الاجتماعية :

-تصنيف بعض العلماء :

نظرا لاختلاف العلماء في تحديد العلاقات الاجتماعية فقد ظهرت العديد من التصنيفات والتي نذكر منها :

• تصنيف تشارلزكيولي :

هذا التصنيف من أقدم التصنيفات وأكثراها تكاملا وقد ميز بين نوعين من العلاقات وهي :
العلاقة الأولية :

وهي علاقة مباشرة تنشأ عن طريق الاتصال المباشر بين عدد محدود من الأفراد أو هي عبارة عن العلاقة بين أفراد الجماعة الأولية كجماعة الرفقـة والعائلة وغالبا ما

¹ حسام الدين فياض، مرجع سابق، ص12-14

تكون هذه العلاقة قوية ومتمسكة ويغلب عليها الطابع الغير الرسمي . وهذه العلاقات تسود داخل الجماعات الصغيرة وهي جماعات المواجهة، ويؤكد كولي أنها توجد في الجماعات الأولية التي يجد الفرد نفسه فيها يتفاعل مع غيره بحب واحترام متبادل وان درجة الإقناع تكون بدرجة اكبر إذا ما قورنت بجماعات أخرى حيث يلبي الفرد داخلها حاجاته النفسية والاجتماعية والروحية.

كما أن هذه العلاقات الأولية توجد عندما يذوب الفرد في الكل وبالتالي يصبح التركيز على عبارة "نحن" "وليست على عبارة أنا وهذا إن ذل على شيء فإنه يدل على قوة الانتماء إلى الجماعة والارتباط لها والولاء لها . والفرد خلالها يجد نفسه جزء لا يتجزأ من تلك الجماعة¹.

العلاقة الثانوية :

هي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين عدد كبير من الناس ينتمون إلى جماعات أو مؤسسات كبيرة كالمدارس والأحزاب . أي أن العلاقة الثانوية تحدث داخل الجماعة الثانوية، وتكون العلاقة التي يكونها الفرد داخل هذه الجماعات هامشية ونفعية ومحدد بأحكام وقوانين مدونة ومتعارف عليها.

ويرجع" كولي "ويقول سبب سيادة هذا النوع من العلاقات الاجتماعية في المدينة إلى تعدد بناءها الاجتماعي وكثرة الحراك الاجتماعي بها:

أما طبيعة هذه العلاقات فهي علاقات رسمية تعاقدية تحقق الأهداف الموضوعية والمجتمعية وليس الأهداف الذاتية، وأهميتها تقل أهمية من العلاقات الأولية لأن الفرد لا يرتاح للعلاقة الثانوية بالقدر الذي يرتاح فيه للعلاقة الأولية.

-تصنيف فرديناند تونير :

إن تونير لتصنيف المجتمعات حيث ذكر أن المجتمعات نوعان مجتمع عام ومجتمع محلي في المجتمع المحلي الذي يعتبر بمثابة جماعة أولية يجد الفرد نفسه يقيم علاقات تلقائية

¹ محمد نبيل السمالوطى، المنهج الاسلامي في دراسة المجتمع: دراسة في علم الاجتماع الاسلامي، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1980، ص225

مع أفراد جماعته كجماعة الأسرة وجماعة الأصدقاء وجماعة الجيرة، هذه العلاقات هي علاقات مواجهة يومية ميزتها التعاون والتضامن وتنسيطر عليها العواطف الوجدانية والمشاركات الجماعية أما في المجتمع العام، بحكم انه مجتمع يتكون من مؤسسات ومصانع وغيرها فان العلاقات فيه تقوم على أساس الاتفاق والتعاقد .وهي ذات طابع لا شخصي تهدف إلى تحقيق مصلحة ومنفعة مشتركة .هذه العلاقات التعاقدية تتحدد بتشريعات وقوانين موضوعية وتنسيطر عليها النزاعات الانتهازية التي تتطلب الحذر والارتياح.

-تصنيف بارسونز :

قدم بارسونز تصورا لتصنيف العلاقات الاجتماعية تبعا لخمسة أنواع قائمة على الثانية المقابلة وهي كالتالي :-

الوجودانية مقابل الحياد الوجوداني :

الوجودانية تقوم على أساس العاطفة بحيث يرتكز سلوك الفاعل على أساس إشباع الحاجات والمطالب الخاصة

أما الحياد الوجوداني فانه على عكس ذلك يركز فيه الفاعل على مراعاة المعايير الاجتماعية والأنظمة التي تحكم سلوك الجماعة التي ينتمي إليها الفرد¹. انطلاق من هذا التحليل الثانية (يؤكد خلالها بارسونز أن الحياة الاجتماعية في حاجة إلى النوعين، فكل موقف يمر به الفرد يستدعي منه معالجته بنوع معين من تلك العلاقات فهناك موافق تستدعي لنا معالجتها بالعاطفة وأخرى تستوجب الحزم والصرامة والموضوعية.

التوجيه الذاتي في مقابل التوجيه الجماعي :

يتمثل التوجيه الذاتي في كون الأفراد في الجماعة تسعى لتحقيق المصلحة الخاصة أولا ثم المصلحة العامة بعكس، فإن التوجيه الجماعي هو سعي الجماعة وأعضائها لتحقيق مصلحة المجتمع العام قبل المصلحة الخاصة لكن الأفضل في أي مجتمع أن تعمل

¹ مرجع سابق، ص229

الجماعات بضرورة الجمع بين تحقيق المصالح الشخصية إلى جانب تحقيق المصالح العامة، لأن يسعى مثلاً سكان العمارة الواحدة إلى تحقيق النظافة أما مدخل العمارة والحي هذا المسعى يعود على الجماعة والفرد بالفائدة

العمومية مقابل الخصوصية :

فيما يخص العمومية فهي الحكم على الأشخاص في ضوء معايير موضوعية عامة عكس الخصوصية التي تتميز في تقييم الأشخاص انتلافاً من معايير ذاتية لكن التفرقة بينها نظرية فقط لأن كل من العلاقتين ضروريتين لحياة الفرد.

الأداء أو الانجاز في مقابل النوع والميراث :

من أجل الاستفادة من طاقات وقدرات كل الأفراد في الجماعة أو المؤسسة أو في المجتمع كل لا بد من اعتماد أسلوب الأداء والإنجاز، دون التركيز على ما ورثه الأفراد عن آبائهم وأجدادهم¹.

التخصص مقابل الانتشار الوظيفي :

التخصص هو عدم تحديد الأدوار فهناك مجتمعات أو مؤسسات تعتمد على التخصص في الدور كالمجتمعات المتقدمة وأخرى لا تعتمد على التخصص وتسعى إلى عدم تحديد الدور وهذا ما يتسم به المجتمعات المختلفة ومن خلال هذه الخامسة لأنواع العلاقات يمكن القول أن بارسونز يحدد أن المجتمعات المختلفة تعتمد على العاطفة والنوعية والخصوصية في حين أن المجتمعات المتقدمة تعتمد على التخصص والحياد الوجданى والاعتماد على الإنجاب والأداء والعمومية².

العلاقات العمودية والعلاقات الأفقية :

العمودية :

¹ محمد نبيل السماوط ، مرجع سابق ذكره، ص ص 229- 230 .

² مرجع سابق، ص 230 .

وهي الاتصال والتفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية مختلفة من حيث المنزلة والمركز وطبيعة الخدمة كالعلاقة الاجتماعية بين المهندس والعامل والعلاقة بين رئيس العمل والعامل ..والعلاقة العمومية قسمان -: العمودية الرسمية والتي تقع بين شخصين يحتلان مراكز مختلفة وتدور حول الأعمال والواجبات الرسمية للمشروع الصناعي مثلًا كاتصال المهندس بالعامل حول ضرورة زيارة الطاقة والكافأة الإنتاجية. وكذلك العلاقة العمومية الغير الرسمية وهي اتصال أو تفاعل يحدث بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية مختلفة ويتعلق هذا الاتصال بالشؤون الشخصية للأفراد الذين يكونون مثل هذه العلاقة الاجتماعية.

العلاقة الاجتماعية الأفقية :

وهي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية متساوية كاتصال مدير إنتاج مؤسسة بمدير البحث والدراسات مثلًا والعلاقة الاجتماعية الأفقية هي كذلك تقسم إلى نوعين:

الأفقية الرسمية وهي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية متساوية في حين أن الغير رسمية هي اتصال أو تفاعل بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية متكافئة ويدبر الاتصال حول الشخصية للأفراد الذين يكونون العلاقة الاجتماعية.

والعلاقة الرسمية هي علاقة يحدد اسمها ومفاهيمها القانون الرسمي للمنظمة الصناعية وهذه العلاقة تتأثر بثلاث عوامل هي -:

- 1 طبيعة الأدوار الاجتماعية لأفراد المؤسسة

- 2 القنوات الرسمية للاتصالات الاجتماعية بين مراكز وشعب المؤسسة

- 3 ميول واتجاهات ومصالح وأذواق وظروف شاغلي الأدوار القيادية والقاعدية

أما العلاقة الغير رسمية فهي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما

ت肯 أدوارهم الوظيفية والتي تحددها القوانين والإجراءات الرسمية بل تحددها مواقف وميول واتجاهات ومصالح الأفراد الذين يكونون ويدخلون في إطارها وبصفة عامة يمكن القول أن العلاقات الاجتماعية في المجتمع تتحدد حسب نوعية الجماعة لأن المجتمع جماعات هذه الجماعات مكونة من أفراد "أشخاص يحتلون فيها مراكز محددة ويقومون بادوار مرسومة في المناшط الاجتماعية التي تقوم بها كل جماعة ولهذا لا بد من أن يعبر الباحث في دراسته للعلاقات اهتمامه بالجانب الذي يتفاعل فيه الناس في الواقع وطريقة تعاملهم واتصالهم وهذا لا يتم إلا بالنقسي والملاحظة¹.

6- أنماط العلاقات الاجتماعية :

هناك العديد من الأنماط للعلاقة الاجتماعية وهي :

- **علاقة اجتماعية طويلة و قصيرة الاجل :**

العلاقات الاجتماعية طويلة الاجل هي علاقات تدوم فترة معينة من الزمن مثل علاقة الزوج لزوجه ، علاقة الاب و الابن ...اما قصيرة الاجل هي تلك التي لا تستمر الا لفترة قصيرة من الزمن كما هو الحال لسائق السيارة و الراكب حيث يجلسان و يحصل حديث بينهما و حوار لكن سرعان ما ينتهي عندما ينزل الراكب من السيارة .

- **علاقة مباشرة و غير مباشرة :**

قد تكون العلاقة الاجتماعية غير مباشرة و ذلك مثل ما هو الحال في المؤسسات التنظيمية العامة و التي تشمل المجتمع ككل حيث الواجبات المتبادلة تتم دون اللجوء الى الاحساس الذاتي بالواجب نحو الطرف الآخر و الهدف لا يكون هو الحفاظ على استمرار هذه العلاقة كما قد تكون العلاقة الاجتماعية بين الناس متعددة على المواجهة المباشرة .

¹ محمد إحسان حسيني، موسوعة علم الاجتماع ،الدار العربية للموسوعات، ط 1، 1999، ص ص 408-409 .

كما توجد هناك علاقات داخلية تمثل في علاقات الاعضاء داخل الجماعة و العواطف التي بينهم و أخرى خارجية تمثل في علاقات الجماعة و أفرادها مع البيئة الخارجية المحيطة بهم¹

- علاقات ايجابية و أخرى سلبية :

إن العلاقات الاجتماعية الايجابية تدعى بالعلاقات المجمعه و هي تؤدي الى الانفاق والاجتماع و هي تساهم في تماسك ووحدة وتكامل المجتمع و من امثالها العلاقات الاجتماعية التعاونية و التي تعتبر سعي مشترك و كذا علاقات الصداقة القائمة على الاخلاص و الاتحاد و التوافق .

اما العلاقات السلبية كم تسمى ايضا المفرقة تؤدي الى عدم الاتفاق و عدم الاندماج و هي تساهم في عدم التماسك تدعو للتفكك كم انها تسمى بالعلاقات التافسية التي اساسها السباق نحو الحصول على شيء لا يوجد بكمية تكفي للوفاء بالمطلوب منه و قد يكون هذا التنافس هداما او بناءا، هذا التنافس يقود الى الصراع بين الافراد

و العلاقات السلبية قد تكون تصارعية اساسها نزاع مباشر و مقصود بين طرف العلاقة الاجتماعية و تنشأ عن هذين النوعين من العلاقات اشكال من العمليات الاجتماعية الاساسية منها :

التنشئة الاجتماعية : و التي تعتبر اولى هذه العمليات و اهمها تختلف باختلاف المجتمع المحلي و حجمه ووظيفته .

التعاون : هو عملية اجتماعية يقصد بها المشاركة في عمل او مسؤولية ما لتحقيق هدف مشترك مباشر و التعاون قد يكون اختياري او اجباري او تعاقدي مثل ما يوجد في الجمعيات التعاونية و غيرها².

¹ جابر عوض سيد، التكنولوجيا و العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996 ، ص180

² عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الكتاب الاول المدخل، مكتبة عبيب، القاهرة، ط2 ،ص ص229 - 230 .

التكيف : هو تدريب الفرد على قبول النظام والوضع الاجتماعي التي يفرضها عليه المجتمع لكي يحقق الانسجام مع باقي أفراد المجتمع و يتمثل ذلك عندما يتافق فرد من مجتمع محلي في مجتمع حضري مستحدث .

اما مشكلة عدم التكيف فأثارها خطيرة و عوいصة و ذلك في حالة عدم استقرار المجتمع ، كذلك تظهر هذه المشكلة في حالة ما اذا تمت عملية تهجير سكان و ترحيلهم و عملية توطينهم و إسكانهم بمناطق حديثة بعد تهيئة كافة السبل المعيشية لكن في الغالب يصاحب هذا كله تغيرات كثيرة للمواطنين سواء من حيث قيمهم و عاداتهم و تقاليدهم و حتى اتجاهاتهم .

التمثيل : هو احتكاك ثقافات مختلفة في المجتمعات الكبيرة المعقّدة التي تلتقي مع جماعات اخرى ذات ثقافات متباعدة .

التنافس : و يكون بين جماعتين او شخصين او اكثرا يجتهدان للوصول الى هدف معين ، وقد يكون التنافس ايجابي كما قد يكون سلبي .

الصراع : و يحدث بين شخصين او اكثرا او جماعتين او اكثرا و الهدف منه القضاء على الخصم .¹

7- الدراسات السوسيولوجية حول العلاقات الاجتماعية :

اختلف العلماء والمفكرون حول الرؤية النظرية التي من خلالها يمكن دراسة العلاقات الاجتماعية ، فهناك من يؤكّد على ضرورة دراستها من جانب سوسيولوجي كونها من مكونات المجتمع ، و من دون شبكة العلاقات الاجتماعية لا يمكن الحديث عن المجتمع ، و هناك من فضل دراستها من جانب بسيكولوجي بالعودة إلى الدوافع و الحاجات النفسية التي تميز الفرد عن غيره من المخلوقات ، و هناك من حاول الربط بين الاتجاهين السابقين فيما يعرف بالاتجاه التكاملـي.

¹ جابر عوض سيد، مرجع سبق ذكره، ص157

/الاتجاه الفردي في دراسة العلاقات الاجتماعية : يرى أنصار هذا الاتجاه أن الفرد أسبق في الوجود من المجتمع ، وأن المجتمع ليس إلا من وحي الخيال و بناءاً على هذا فإن النتيجة المنطقية المترتبة على هذا أن حياة الفرد هي محور الحياة الاجتماعية ، و العلاقات الاجتماعية غالباً تأتي من تناول حياة الفرد و أن المشكلات المختلفة إنما ظهرت لأنها مشكلات أفراد بأساس ، و من تجمع مشكلات الأفراد ظهرت المشكلات الاجتماعية و من ثم أيضاً يصبح من المنطقي أن تكون الغاية من العلاقات الاجتماعية هي تحقيق السعادة الفردية. و من ثم فإننا نعتقد أن هذا الفريق من العلماء حاولوا تطوير هذه النظرة حيث تصبح أكثر قبول مع التطورات الاجتماعية التي حدثت و تحدث باستمرار، رغم تباين الجزء و الجماعات.

الاتجاه الاجتماعي الواقعي :

و يرى أن المجتمع أسبق في الوجود من الفرد و غايته تذويب الفردية في إطار الارادة الكلية ، و من أشهر زعماء هذا الاتجاه جورج سيميل و هناك مذهب الدراسة الأمريكية الاجتماعية التي نادت بتفاعل العلاقات بين الفرد و المجتمع ، و هناك المذهب الروحي الذي يعطي الأهمية للعنصر الروحاني في العلاقات الاجتماعية و من أبرزهم "ولي شارلز ك" الذي يعتبر التجاذب الروحي هو أساس العلاقات الاجتماعية.

الاتجاه الاجتماعي التفاعلي : هذا الاتجاه لا يغير المناقشات في الجدل الذي لا ينتهي حول أيهما أسبق في الوجود ، و هذا الاتجاه لم يعطي آذاناً لهذه المناقشات على ظهور العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الجميع و من ثم فإن هذا الاتجاه لا يهتم إذا كان الفرد أسبق في الوجود عن المجتمع أو العكس، و يطالبون بأن يتم التركيز على دراسة العلاقات الإنسانية التي تتشكلها الجماعات البشرية و لهذا الاتجاه مذاهب شتى و من ثم الوراثة البيولوجية الاجتماعية ، و هناك الدراسات الأنثروبولوجيا التي تفسر العلاقات الاجتماعية في ضوء الاعتبارات العنصرية أو السلالية ، و هناك مذهب دراسة العلاقات الإنسانية التي

تقسم إلى المظهر العادي و المظهر الروحي ، حيث أن المظهر العادي يظهر فيه الأفراد في صورة جماعات في عشائر أو مدن ، أما المظهر الروحي و هو ما يسميه "ماكيفر"¹ بعاطفة الجماعة و هو مظهر يدفع الأفراد إلى الإسهام المشترك ، و يكرس تقاليد و الجماعات لدى الأفراد. و في هذا الاتجاه برع العالم الفرنسي "جوزنيش" حيث يرى أن هناك علاقات اجتماعية تسود فئات بسيطة التركيب و جعلها موضوعا للدراسة مستقلة أطلق عليها و يعني بدراسة العلاقات الاجتماعية المباشرة في نشأتها التلقائية عن طريق التفاعل و أهم ما يميزها روح الزماله و يعتبر المركز الاجتماعي ابسط عناصر البناء الاجتماعي ، فالجماعات تتألف من شبكة من المراكز و يرتبط كل مركز بشبكة من العلاقات النمط الثاني من العلاقات و هو يعني بدراسة مظاهر الروح الاجتماعية التي تقوم وفقا لقواعد منتظمة و عادات مترسخة في التنظيمات الاجتماعية التي تقوم بوظائف مرسومة و يحدد لها هدف واضح² .

8-العلاقات الاجتماعية كمتغير مفسر لثقافة المؤسسة:

تحظى العلاقات الاجتماعية بأهمية كبيرة في منظمات الاعمال فالاهتمام بها أمر ضروري وذلك عن طريق ارساء ثقافة تنظيمية قوية تأطيرها بحيث قمنا بتوظيف هذا المفهوم كمتغير مفسر لموضوع بحثنا و هو ثقافة المؤسسة، استنادا الى اهمية العلاقات الاجتماعية و علاقات العمل في المؤسسة ، فمن خلال العلاقات الهرمية و علاقات السلطة، و كذلك العلاقات الوظيفية، و شبكة الاتصال يمكن ان نفهم منظومة القيم و المعايير الرسمية و غير الرسمية، التي تحكم هذه العلاقات، و كل هذا يعبر عن الثقافة السائدة داخل هذا التنظيم.

¹ جابر عوض سيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 160 - 161
² جابر عوض سيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 162 - 163

خلاصة الفصل :

نستنتج من كل ما سبق أن العلاقات الاجتماعية في المؤسسة وما تتضمنه من أشكال لها أهمية كبيرة فمن خلالها تتحقق أهداف المنظمة و بالاهتمام تصبح العلاقات الاجتماعية مرنة بين العمال والإدارة و بالإضافة إلى نشر روح التعاون و العمل الجماعي و الذي له اثر كبير على أداء العمال و بهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال التعرف على تعريفها و أشكالها و خصائصها و كذا العوامل المؤثرة فيها و بعض الاتجاهات النظرية المفسرة لها .

الباب الثاني:
الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع:

التعريف بميدان الدراسة و خصائص

العينة

تمهيد

- مجالات الدراسة
- التعريف بميدان الدراسة
- عينة البحث وطريقة اختيار العينة
- خصائص العينة

تمهيد

يعتبر الجانب الميداني جزءاً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه في البحث و الدراسات الاجتماعية، بحيث يقوم الباحث من خلاله باختيار و تحديد التقنيات و الوسائل الواجب استعمالها و الملائمة لموضوع دراسته، و تحديد مجتمع البحث الذي تسحب منه عينة مماثلة له، و كذا انتقاء الوسائل الإحصائية المناسبة و المتماشية مع المنهج المحدد في الدراسة، و سنتطرق في هذا الفصل إلى مجلل الخطوات المنهجية ذلك بتطبيقها في هذه الدراسة.

مجلات الدراسة:

المجال الزمني :

إن مجال الدراسة منذ اختيار موضوع الدراسة، والقراءات الاستطلاعية أمتد من شهر مارس إلى شهر أبريل، وفي هذه الفترة قمنا بعدة محاولات لبناء الإشكالية، وقد كان الأستاذ المشرف في كل مرة يوجه وينوه إلى النقائص وبالطبع كانت تؤخذ بعين الاعتبار أما بالنسبة لبناء الاستمارة وتوزيعها واسترجاعها فقد أخذت من الوقت شهر ماي بكماله، أما بخصوص التفريغ وبناء الإطار المنهجي عامه فقد اخذ من الوقت من شهر جوان إلى شهر سبتمبر فقد امتد المجال الزمني لإنجاز هذه الدراسة من شهر مارس إلى شهر سبتمبر.

المجال المكاني :

اقتصر المجال المكاني في ميدان الدراسة وهي مديرية الصناعة و المناجم بولاية البويرة **التعريف بميدان الدراسة :**المتمثلة في مديرية الصناعة و المناجم بولاية البويرة انشأت المديرية طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1436هـ بحيث تقوم مديرية الصناعة و المناجم بعدة مهام منها:

ضمان متابعة التدابير القانونية و التنظيمية المتعلقة بالتقيس و القياسة و الأمن الصناعي مساعدة مؤسسات القطاع على تحقيق عملياتها في ميدان التنافسية الصناعية و الابتكار اقتراح كل عمل يهدف إلى المحافظة على النسيج الصناعي و تطويره و ترقية الاستثمار متابعة الشراكة و تسير مساهمات الدولة السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بنشاطات القطاع بالاتصال مع الأجهزة الأمنية و تتمثل مصالحها فيما يلي :

تشكل مديرية الولاية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار من (5) مصالح :

- ✓ مصلحة التقيس و القياسة و مراقبة المطابقة
- ✓ مصلحة رقية الاستثمار و التطور الصناعي و متابعة مساهمات الدولة
- ✓ مصلحة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- ✓ مصلحة المناجم و المراقبة التنظيمية
- ✓ مصلحة ادارة الوسائل

- مجتمع الدراسة و كيفية اختيار العينة :

يعرف مجتمع البحث بأنه "جميع المفردات التي تكون اطار البحث المراد دراسته،

فهو جميع الاشخاص او الاشياء المكونة للدراسة.¹

يتكون مجتمع دراستنا من جميع العاملين الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية الصناعة و المناجم بولاية البويرة والبالغ عددهم 38 عامل و عاملة ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة ، فقد اعتمدنا على طريقة المسح الشامل اي اخذ كل مجتمع البحث و اعطاء فرصة لكل مبحوث في مشاركتنا بالإجابة، اما الادوات الاحصائية فقد استعملنا التكرارات و النسبة المئوية.

خصائص العينة :

بعد تعرضا لكيفية اختيار عينة البحث، سيتم تحديد خصائصها و المتمثلة في البيانات الشخصية للمبحوثين وهي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، الحالة المدنية.

حيث تؤثر هذه البيانات على مجرى البحث واجابات المبحوثين في بعض الاسئلة

¹ احمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية_ المفاهيم و الادوات _دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، 221.

كما تتميز العينة التي اخذناها بعدة خصائص مشتركة تعبّر بصدق عن صفات المجتمع المدروس، و الجداول التالية توضح هذه الخصائص.

جدول رقم 01 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	النكرار	النسبة
ذكر	19	%50
أنثى	19	%50
المجموع	38	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسب المبحوثين الذكور و الإناث تمثل كل منهما 50% يظهر لنا من خلال الجدول أن توزيع المناصب حسب نوع الجنس ليس له أهمية كبيرة داخل المؤسسة و هذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة.

جدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن	النكرار	النسبة
من 20 إلى 30	6	%15.79
من 31 إلى 40	14	%36.84
من 41 إلى 50	13	%34.21
أكثر من 50 سنة	5	%13.16
المجموع	38	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 36.84% من المبحوثين سنهم يتراوح ما بين (31 إلى 40 سنة) ويمثل الاتجاه العام للجدول تليها نسبة 34.21% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (41 إلى 50 سنة) ، ثم تليها نسبة 15.79% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (20 إلى 30 سنة) ، و سجلت ادنى نسبة بـ 13.16% لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم (50 سنة) فأكثر .

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول، نستنتج ان معظم المبحوثين تتراوح أعمارهم من (31 إلى 40 سنة) و هذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء، و يتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة كما يقل معدل تركه للخدمة و معدل غيابه و لذلك لحرصه على عمله و عدم تفريطه فيه و يزيد رضاه عن عمله و كفاءة أدائه كلما زادت خبرته، و أيضا من خلال هذه المعطيات يتضح أن التشكيلة الاجتماعية للوظيفة العمومية مكونة من مزيج من مختلف الأعمار لكنها تتركز على فئة الموظفين النشطة، وهذا المزيج من شأنه أن يولد اختلاف في منظومة الأفكار و المعتقدات و القيم لدى كل فئة، أي عملية التأثير و التأثر على مستوى الجيلين.

جدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة	النكرار	الحالة العائلية
%21.05	8	أعزب
%78.95	30	متزوج
%100	38	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن نسبة 78.95% من أفراد العينة هم متزوجين ثم تليها نسبة 21.05% من أفراد العينة هم عزاب.

نلاحظ من بيانات الجدول أن على نسبة لأفراد العينة هم متزوجين هذا يعكس جلياً روح المسؤولية و الخبرة في الحياة كما أنهم يعيشون استقرارهم الاجتماعي، تليها فئة العزاب و الذين هم مقبلين على الحياة و يملكون نشاط و تفاؤل و حب المسؤولية و الاجتهاد في ذلك.

جدول رقم 04: يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%15.79	6	أقل من 5 سنوات
%52.63	20	من 6 إلى 10
%21.05	8	من 11 إلى 20
%10.53	4	من 21 سنة
%100	38	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 52.63% من المبحوثين التي تمثل الاتجاه العام للجدول، وهي الفئة التي تتراوح اقدميتها (من 6 إلى 10 سنوات) تليها نسبة 21.05% من أفراد العينة التي تمثل الفئة من (11 إلى 20 سنة) لتأتي نسبة 15.79% التي تمثل الفئة (أقل من 5 سنوات) و سجلت أقل نسبة لدى الموظفين الذين يمتلكون 21 سنة فأكثر من الخدمة بنسبة 10.53%

ان مدة العمل تلعب دوراً هاماً في تمكين الموظف بما يجري داخل الوظيفة من علاقات و إعمال حيث تمكّنه الاقمية من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و ايضاً تلعب دوراً هاماً في ترسیخ الثقافة التنظيمية و تشكيل هوية الموظف و نعتقد انه كلما كانت مدة العمل اطول كلما كان بإمكان الموظف ان يصدر أحكام و أراء و أفكار أكثر دقة.

جدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي :

النسبة	النكرار	المستوى الدراسي
%60.53	23	جامعي
%2.63	1	ثانوي
%13.16	5	تكوين
%23.68	9	بدون مستوى
%100	38	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 60.53% من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي، و هي تمثل الاتجاه العام للجدول تليها نسبة 23.68% من المبحوثين الذين ليس لديهم مستوى تعليمي، و نسبة 13.16% من المبحوثين الذين لديهم تكوينا، و سجلت اقل نسبة قدرت ب 2.63% من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان اكبر نسبة للمستوى التعليمي هي الجامعي اي الإطارات التي تلقت تكوينا عاليا في الإشراف و تسيير المؤسسة.

الفصل الخامس

عرض و تحليل نتائج الفرضية الرئيسية

من خلال هذا الفصل سنتطرق الى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية و المتمثلة في الثقافة التنظيمية دور في تأثير العلاقات الاجتماعية في المؤسسة" من خلال البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة و من ثم استنتاج حول الفرضية.

1. عرض نتائج في ضوء الفرضية

الجدول المتعلقة بالفرضية:

جدول رقم 06: يوضح رأي العمال في ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار

رأي العمال	النكرارات	النسبة
نعم	32	%84.21
لا	6	%15.79
المجموع	38	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة 84.21% من المبحوثين يرون ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و هي تمثل الاتجاه العام للجدول تليها نسبة 15.79% من المبحوثين الذين لا يرون ضرورة في إشراكهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

من خلال نتائج ومعطيات الجدول نستنتج ان اغلب المبحوثين يرون ضرورة اشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتيح فرصة لإبداء الرأي وترشيد القرارات، و يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين في بيئة العمل وهذا يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة و تحقيق الوحدة و الانسجام بين العمال.

وتعني المشاركة، إشراك فرق العمال في المساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترناتهم في كلما يتعلق بنواحي العمل، وكلما يتعلق بمصالحهم ومصالح المنظمة، وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة

الموضوعات، وتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة، و مختلف العاملين والمشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر و تعليمات الإدارة بل هم يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته.

جدول رقم 07 يوضح اشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم

النسبة	النحو	اشراك العمال في اتخاذ القرار
%73.7	28	نعم
%26.3	10	لا
%100	38	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان نسبة 73.7% من المبحوثين يتم اشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم في المؤسسة، و هي تمثل الاتجاه العام للجدول تليها نسبة 26.3% من المبحوثين لا يتم اشراكهم باتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم في المؤسسة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلب المبحوثين يشاركون في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم في المؤسسة وذلك بمشاركة الافراد ذهنيا و عاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في اهداف الجماعة و مشاركتهم بالمسؤولية عنها وهذا يعني ان المشاركة تتضمن الانغماض و المساهمة و المسؤولية، و المشاركة تتمي القيادات الادارية و تزيد من احساس العاملين بالمسؤولية و تتمي قدرات العاملين، فالمشاركة في اتخاذ القرار هي منح فرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار و تتضمن جانبين: مشاركة محدودة في الهيكل التنظيمي "التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة و الادوار" و المشاركة في العمليات" اسلوب الادارة، الثقافة، التفاعل".

الجدول رقم 08 يبين العلاقة بين سنوات الخبرة والمساهمة في حل المشاكل.

المجموع	لا	نعم	المساهمة في حل مشاكل المؤسسة		سنوات الخبرة
			أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	
%100	6	5	%83.33	%16.33	
%100	20	17	%85	%15	
%100	8	6	%75	%25	
%100	4	2	%50	%50	
%100	38	30	%78.94	%21.05	المجموع

من خلال الجدول ان نسبة 78.94 % من المبحوثين لا يساهمون في حل مشاكل المؤسسة و تتأكد بنسبة 85% لدى المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 الى 10 سنوات، تليها نسبة 83.33 % لدى المبحوثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، ثم تليها نسبة 75 % لدى المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 11 الى 20 سنة، ثم نسبة 50 % لدى المبحوثين الذين تقدر سنوات خبرتهم اكثراً من 21 سنة.

كما نجد نسبة 21.05 % من المبحوثين الذين يساهمون في حل مشاكل المؤسسة و تتأكد بنسبة 50 % لدى المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بأكثر من 21 سنة، ثم بنسبة 25 % لدى المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 11 الى 20 سنة، ثم بنسبة 16.33 % لدى المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات، وسجلت ادنى نسبة 15 % من المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 الى 10 سنوات.

نلاحظ من خلال الجدول ان سنوات الخبرة ليس لها دور كبير في حل مشاكل المؤسسة و هذا ما التمسناه لدى جل المبحوثين بحيث تعتبر الاقمية عنصر هام و فعال جدا في المؤسسة فهي تخلق لدى الفرد الاحساس بالانتماء و الولاء و كانه فرد من افراد المؤسسة لذلك الوقت الطويل الذي عمل فيه في المؤسسة ما يجعل الفرد كذلك مدركا لكل قوانين و قواعد و نظم و شروط التنظيم، و يكون بذلك دائما هو سيد المواقف الطارئة و الجديدة غير ان المعطيات و النتائج المتحصل عليها في الجدول تقول عكس ذلك و هذا راجع الى ان القرارات و التوجيهات لا تأخذ بعين الاعتبار من طرف الادارة.

الجدول رقم 09: يبين العلاقة بين تفضيل العمل الجماعي أم الفردي وجود تكامل بين العاملين في المؤسسة

المجموع			نعم	تكامل و انسجام بين العاملين في المؤسسة
	لا	نعم		
22 %100	9 %40.91	13 %59.09		فضيل العمل الجماعي أم الفردي
16 %100	1 %6.25	15 %93.75		فردي
38 %100	10 %26.32	28 %73.68		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 73.68 % من المبحوثين يوجد بينهم تكامل و انسجام في المؤسسة و هي تمثل الاتجاه العام للجدول و تتأكد بنسبة 93.75 % لدى المبحوثين الذين يفضلون العمل الفردي، تليها نسبة 59.09 % من المبحوثين الذين يفضلون العمل الجماعي.

مقابل ذلك نجد ان نسبة 26.32 % من المبحوثين الذين لا يوجد بينهم تكامل و انسجام، و تتأكد بنسبة 40.91 % لدى المبحوثين الذين يفضلون العمل الجماعي، تليها نسبة 6.25 % لدى المبحوثين الذين يفضلون العمل الفردي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلب المبحوثين يوجد تكامل و انسجام بينهم وهذا

لخدمة النسق العام للمنظمة و اهدافه بالرغم من ان اغلب المبحوثين يفضلون العمل الفردي ويقول ميشال كروزي في ظل الحياة الاجتماعية ان الادوات الثقافية هي التي تسمح للفريق ان يتشكل و ان يعمل ليس فقط مع معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج و الانسجام و لكن كذلك ان يجد الحلول لكيفية تعبيء المواد المعرفة و الكفاءات و توحيد المصالح المختلفة من اجل الاستمرار و البقاء و القدرة على العمل و الفعل جماعيا، هذه القدرة تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم و توجيهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكّنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحدد الهدف المشترك.

الجدول رقم 10 يوضح العلاقة بين من الذي يحقق نتائج جيدة العمل الفردي أم الجماعي وجود تعاون بين العمال .

المجموع			وجود تعاون بين العمال	من الذي يحقق نتائج جيدة العمل الفردي أم الجماعي
	لا	نعم		
26 %100	4 %15.38	22 %84.62		جماعي
12 %100	2 %16.67	10 %83.33		فردي
38 %100	6 %15.79	32 %84.21		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 84.21 % من المبحوثين يوجد تعاون بينهم و تمثل الاتجاه العام للجدول، و تتأكد بنسبة 84.62 % لدى المبحوثين الذين يرون بان النتائج الجيدة تتحقق بالعمل الجماعي، تليها نسبة 83.33 % لدى المبحوثين الذين يرون ان العمل الفردي هو الذي يحقق نتائج جيدة.

مقابل ذلك نجد ان نسبة 15.79 % من المبحوثين لا يوجد بينهم تعاون، و تتأكد بنسبة 16.67 % لدى المبحوثين الذين يعتبرون ان الذي يحقق نتائج جيدة هو العمل الفردي، تليها نسبة 15.38 % لدى المبحوثين الذين يرون ان العمل الجماعي هو الذي يحقق نتائج جيدة.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان هناك تعاون بين العمال و يتتأكد هذا لدى كل العمال الذين يفضلون العمل الجماعي و يحققون نتائج جيدة بفضلهم، فجماعة العمل لها دور مهم وفعال في انجاز و تحقيق اهداف المنظمة و زيادة الانتاجية و تكون تصرفات مجموعات العمل بالمنظمة سببا رئيسيا في نجاح او فشل اغلب منظمات الاعمال، و بقدر توافق اهداف مجموعات العمل مع اهداف المنظمة تكون فعالية هذه المجموعات، فاذا كانت مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المنظمة مع سياساتها و اهدافها تكون نتائج سلبية و العكس صحيح.

الجدول رقم 11: يبين العلاقة بين الجنس واحترام الوقت

المجموع	خوفك من العقاب	تعتبر احترام الوقت من بين قيمك الشخصية		انك ملزم بالقانون الداخلي للمؤسسة	احترام الوقت
		احترام	الوقت من بين		
19 %100	2 %10.52	8 %42.10	9 %47.37		الجنس
19 %100	2 %10.52	10 %52.64	7 %36.84		انثى
38 %100	4 %10.53	18 %47.37	16 %42.10		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 47.37% من المبحوثين يحترمون الوقت في عملهم وهي تمثل الاتجاه العام للجدول، و تتأكد بنسبة 52.64% لدى المبحوثات الإناث اللواتي يعتبرن ان الوقت من قيمهن الشخصية. تليها نسبة 42.10% من المبحوثين يحترمون الوقت وتتأكد بنسبة 47.37% لدى المبحوثين الذكور بانهم ملزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة .

مقابل ذلك نجد نسبة 10.53% من المبحوثين يحترمون الوقت في عملهم و تتأكد بنسبة 10.52% خوفا من العقاب بالنسبة للجنسين .

من خلال هذه النتائج، نستنتج ان المبحوثين يحترمون الوقت في عملهم و اكثراهم من الاناث اللواتي يعتبرن ان احترام الوقت من قيمهم الشخصية، و يعتبر الوقت من اندر الموارد في

الادارة، و في بعض الاحيان يكون عامل اساسي في نجاح المشروع او فشله، ان مفهوم الوقت في الادارة الحديثة يتمثل في توفير استغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائد فعالا و المسؤولين الاخرين من موظفين و عمالا، اشخاص منجزين للأعمال المطلوبة بكفاءة انتاجية عالية و اخلاص و امانة لكي تعم الفائدة على الجميع .

فعنصر الوقت من عناصر الادارة، فكل عمل اداري يحتاج الى وقت و توقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود منه ان اداء الفرد في عمله و دوره في معالجته للمشكلات يتاثر ب مدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته، و مدى وجود مؤثرات إيجابيه و سلبية للمواقف التي يتم التعرض لها لذلك حسن استغلال الوقت و الاستفادة منه بشكل سليم يؤدي الى رفع مستوى الاداء الوظيفي.

الجدول رقم 12 يبين العلاقة بين المستوى الدراسي وتشجيع الإبداع والابتكار

المجموع	تشجيع الابداع و الابتكار				المستوى الدراسي
	تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال	لا تشجعك على المساهمة بخبرتك في اثراء العمل	تقديم اقتراحات و مساهمات في مجال العمل		
23 %100	8 %34.78	9 %39.13	6 %26.09		جامعي
1 %100	-	-	1 %100		ثانوي
5 %100	-	%60	3 %40	2	تكوين
9 %100	2 %22.22	4 %44.44	3 %33.34		بدون مستوى
38 %100	10 %26.32	16 %42.10	12 %31.58		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 42.10 % من المبحوثين الذين يساهمون بخبرتهم في اثراء العمل وهي تمثل الاتجاه العام للجدول وتنتأكد بنسبة 60 % لدى المبحوثين الذين لديهم تكوين مهني، تليها نسبة 44.44 % من المبحوثين بدون مستوى تعليمي، تليها نسبة

39.13 % من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي. كما نجد ان نسبة 31.58 % من المبحوثين يساهمون في تقديم اقتراحات و مساهمات في مجال العمل و تتأكد بنسبة 100 % لدى المبحوثين ذوي المستوى التعليم الثانوي، تليها نسبة 40 % من لديهم تكوين مهني، تليها نسبة 33.34 % من المبحوثين الذين لا يملكون مستوى تعليمي، تليها نسبة 26.09 % من المبحوثين الذين يمتلكون مستوى تعليمي جامعي.

و سجلت ادنى نسبة التي قدرت ب 26.32 % من المبحوثين الذين يعتبرون انه لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال، و تتأكد بنسبة 34.78 % لدى المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي، تليها نسبة 22.22 % من المبحوثين الذين ليس لديهم مستوى تعليمي.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان اغلب المبحوثين يساهمون بخبرتهم في اثراء العمل على اختلاف في مستوياتهم التعليمية فالاعتماد على مؤشر مساهمة العمال و تشجيعهم على تقديم اسهاماتهم في العمل، و الاعتراف بالكافاءات التي تساعده على تطوير المؤسسة يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة فيما يخص القيم الثقافية المرتبطة بالإبداع و المبادرة و الابتكار و تحفيزهم بالإتيان بشيء جديد و مفيد قد تكون فكرة او خدمة او سلعة او عملية او نشاط يتم داخل المنظمة، و كما يرى رونجز RONGERS " أن الإبداع الإداري هو: كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر للمنظمة.²

² صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي..والتحiger في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول :استراتيجيات تنظيم ومراقبة pme في الجزائر، يومي 18-19 أفريل 2012 ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص

جدول رقم 13: يوضح إتاحة المؤسسة المجال لحرية المحاولة و الخطأ و كيفية رؤيتها للخطأ

النسبة %	النكرار	الاجابة	
%21.05	08	تجربة لنفادي الاخطاء مستقبلا	نتيج
%47.37	18	تجربة من اجل اكتساب الخبرة	
%31.58	12		لا نتيج
%100	38	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب المبحوثين يقررون ان المؤسسة تتيح لهم المجال لحرية المحاولة و الخطأ و ذلك كتجربة من اجل اكتساب الخبرة و تفادي الاخطاء مستقبلا و ذلك بنسبة 68.42% بحيث منحو الاولوية لاكتساب الخبرة و تفادي الاخطاء مستقبلا بـ 47.37% اما نسبة 21.05% لنفادي الاخطاء مستقبلا في حين أجابوا بقية المبحوثين ان المؤسسة لم تتح لهم فرصة المحاولة و الخطأ وذلك بنسبة 31.58%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلب المبحوثين اتيحت لهم مجال لحرية المحاولة والخطأ في المؤسسة و ذلك لأن العامل يتعلم عن طريق المحاولة و الخطأ نتيجة لانعدام الخبرة والمهارة او عدم توافر القدر الكافي من الذكاء، و هذا النوع من التعلم اساسي لاكتساب بعض العادات و المهارات و المحاولة و الخطأ لا تعني فقط المحاولة و اكتشاف الخطأ بل و تصحيحه ومنه لاكتساب الخبرة و تفادي الاخطاء مستقبلا.

جدول رقم 14: يوضح ما اذا كانت هناك سهولة في اتصال العمال برئيسهم المباشر في العمل

النسبة	النكرارات	سهولة الاتصال
%78.95	30	نعم
%21.05	8	لا
%100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 78.95% من المبحوثين يجدون سهولة في الاتصال برئيسهم المباشر في العمل و هي تمثل الاتجاه العام للجدول مقابل ذلك نجد ان نسبة 21.05 لا يجدون سهولة في الاتصال برئيسهم المباشر.

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا ان اغلب المبحوثين يؤكدون انه توجد سهولة في الاتصال بالرئيس المباشر للعمل و هو ما يعمل أحيانا على تتميم العلاقات الاجتماعية بين العاملين و هو ما يؤكد وجود نظام اتصال ديناميكي داخل المؤسسة بواسطته يستطيع العاملين تكوين علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض و هو ما يحمل معاني روح الأخوة و الزمالة و التعاون و حسن النية و الدافع لإنجاز الأعمال، فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة و عليه يتوقف بقائها و تكون لهذه المنظمة ثقافة ايجابية و حافزة و مشجعة و سريعة لنقل المعلومات و المهام و الوقوف على مراحل العمل اول بأول.

جدول رقم 15: يوضح الوسائل الأكثر فعالية في نقل القرارات و التوجيهات في المؤسسة

النسبة %	النكرار	الوسائل الأكثر فعالية
%73.68	28	الوسائل الشفهية
%15.79	6	التقارير و المنشورات الكتابية
%10.53	4	الاثنين معا
%100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 73.68% من المبحوثين يصرحون بان الوسائل الاكثر فعالية في نقل القرارات و التوجيهات في المؤسسة هي الوسائل الشفهية، وهي تمثل الاتجاه العام للجدول مقابل ذلك نجد نسبة 15.79 % من المبحوثين الذين صرحوا بان الوسائل الاكثر فعالية في نقل القرارات و التوجيهات في المؤسسة هي التقارير و المنشورات الكتابية، و سجلت اقل نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا بان الوسائل الاكثر فعالية في نقل القرارات و التوجيهات تكمن في الاثنين معاً، الوسائل الشفهية و الكتابية بنسبة 10.53%.

من خلال نتائج الجدول يتبيّن لنا ان اغلب القرارات و التوجيهات داخل المؤسسة تتم بشكل شفهي، وهي الطريقة الاكثر استعمالاً و ذلك لسهولة ايصال المعلومات و التوجيهات و القرارات، وذلك اما عن طريق الاجتماعات، او عن طريق المقابلة المباشرة، و قد استحسن العمال هذه الطريقة لسهولتها و استعمال فيها انمط سهلة و مفهومة و لا تتطلب الكثير من الوقت خاصة في بعض الحالات العاجلة عكس التقارير و المنشورات الكتابة التي تكلّف الادارة الوقت و المال.

الجدول رقم 16 : يبين العلاقة بين تفضيل العمل الجماعي أم الفردي وجود تكامل بين العاملين في المؤسسة

المجموع			نعم	لا	تكامل و انسجام بين العاملين في المؤسسة
	فضيل العمل الجماعي	فضيل العمل الفردي			
22 %100	9 %40.91	13 %59.09			جماعي
16 %100	1 %6.25	15 %93.75			فردي
38 %100	10 %26.32	28 %73.68			المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 73.68 % من المبحوثين يوجد بينهم تكامل و انسجام في المؤسسة و هي تمثل الاتجاه العام للجدول و تتأكد بنسبة 93.75 % لدى المبحوثين الذين يفضلون العمل الفردي، تليها نسبة 59.09 % من المبحوثين الذين يفضلون العمل الجماعي.

مقابل ذلك نجد ان نسبة 26.32 % من المبحوثين الذين لا يوجد بينهم تكامل و انسجام، و تتأكد بنسبة 40.91 % لدى المبحوثين الذين يفضلون العمل الجماعي، تليها نسبة 6.25 % لدى المبحوثين الذين يفضلون العمل الفردي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلب المبحوثين يوجد تكامل و انسجام بينهم وهذا لخدمة النسق العام للمنظمة و اهدافه بالرغم من ان اغلب المبحوثين يفضلون العمل الفردي ويقول ميشال كروزي في ظل الحياة الاجتماعية ان الادوات الثقافية هي التي تسمح للفريق ان يتشكل و ان يعمل ليس فقط مع معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج و الانسجام و لكن كذلك ان يجد الحلول لكيفية تعبيء المواد المعرفة و الكفاءات و توحيد المصالح المختلفة من اجل الاستمرار و البقاء و القدرة على العمل و الفعل جماعيا، هذه القدرة تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم و توجيهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكّنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحدد الهدف المشترك.

جدول رقم 17: يوضح ما اذا كان هناك تكامل و انسجام بين العاملين و الرؤساء

النسبة%	النحو	تكامل و انسجام بين العاملين و الرؤساء
%63.16	24	نعم
%36.84	14	لا
%100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 63.16% من المبحوثين يرون ان هناك تكامل و انسجام بين العاملين و الرؤساء وهي تمثل الاتجاه العام للجدول، و تليها نسبة 36.34% من المبحوثين الذين لا يرون ان هناك تكامل و انسجام بين العاملين و الرؤساء.

يتبيّن لنا من خلال هذا الجدول ان اغلب المبحوثين ليس لديهم مشكل في عملية الاتصال بالرؤساء ويرون ان هناك تكامل و انسجام بين العامل و الرئيس، وبناء علاقات اتصال جيدة وقوية من شأنها ان تولد نوع من التفاهم المشترك، و ان الاتصالات الفعالة تمكّننا من بناء بنية عمل متميزة راقية و فعالة على مستوى العمل و العاملين.

جدول رقم 18 يوضح ما اذا كان هناك تبادل الزيارات بين العمال خارج اوقات العمل

النسبة	النكرار	تبادل الزيارات خارج اوقات العمل
%68.42	26	نعم
%31.58	12	لا
%100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة اغلب المبحوثين يتبادلون الزيارات فيما بينهم خارج اوقات العمل و ذلك بنسبة 68.42% وهو يمثل الاتجاه العام للجدول، في حين نجد ان 31.58% لا يتبادلون الزيارات خارج اوقات العمل.

من خلال نتائج و معطيات الجدول يمكن ان نرى بوضوح ان اغلب المبحوثين يتبادلون الزيارات خارج اوقات العمل و ذلك راجع لطبيعة العلاقات الموجودة بين العمال داخل المؤسسة و انعكاسها ايجابيا على حياتهم خارج المؤسسة و هذه العلاقات مبنية على الاحترام و الثقة و هي التي ساعدت الافراد على العمل كمجموعة او كفريق واحد، و تلعب المؤسسة دورا هاما في ترسیخ القيم و المعايير في افرادها العاملين هنا يتضح ان الافراد اجتماعيون بطبيعتهم يتواصلون داخل و خارج النسق التنظيمي بناءا على علاقات انسانية و اجتماعية تشكلت بفعل تعاملاتهم فيما بينهم.

جدول رقم 19 : يوضح طبيعة العلاقة بين العمال

النسبة%	النكرار	علاقاتك جيدة مع زملائك
%84.21	32	نعم
%15.79	6	لا
%100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب المبحوثين علاقتهم جيدة مع زملائهم وترتبطهم صداقة متنية و ذلك بنسبة 84.21% وهي تمثل الاتجاه العام للجدول، تليها نسبة 15.79 لا ترتبطهم علاقات صداقة مع زملائهم داخل المؤسسة

نستنتج من خلال نتائج و معطيات الجدول ان اغلب المبحوثين تربطهم علاقات صداقة جيدة مع زملائهم، وهذا باعتبار ان النسق الاجتماعي التنظيمي يتتألف من شخصين او اكثر ينشأ بينهم تفاعل مباشر في مواقف معينة حيث تتلاءم هذه الانساق مع المتطلبات الوظيفية و البيئية الخارجية لتحقيق اهداف الموظفين و المنظمة منها و هذا ما خلص اليه بارسونز من خلال نظرية النسق الاجتماعي، فعند بارسونز يعتمد على كفاءته في انجازه للدور داخل النسق الفرعي و لدى تحقيقه للتكامل و التبادل الوظيفي مع بقية الادوار في النسق الاكبر من اجل تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة بصفة خاصة و المجتمع بصفة عامة ، ومن هنا فالعلاقات التي تقوم على اساس متنية في المؤسسة تكون لها فاعالية اكبر لأنها مستمدۃ من واقع اجتماعي و إيديولوجي متقل بآفكار و معتقدات و قيم نابعة من صلب عملية التنشئة الاجتماعية.

جدول رقم 20 : يوضح العلاقة بين تفضيل العمال للعمل الفردي والجماعي و وجود نزاعات بين العمال.

المجموع			هل هناك نزاعات بين العمال	تفضيل العمل الجماعي ام الفردي
	لا	نعم		
22 %100	18 %81.82	4 %18.18		جماعي
16 %100	10 %62.5	6 %37.5		فردي
38 %100	28 %73.68	10 %26.32		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 73.68 % من المبحوثين الذين صرحا انه لا توجد نزاعات بين العمال و هي تمثل الاتجاه العام للجدول، و تتأكد بنسبة 81.82 % لدى المبحوثين الذين يفضلون العمل الجماعي تليها نسبة 62.5 % من المبحوثين الذين يفضلون العمل الفردي.

مقابل ذلك نجد ان نسبة 26.32 % من المبحوثين الذين صرحا بأنه توجد نزاعات بين العمال، و تتأكد بنسبة 37.5 % لدى المبحوثين الذين يفضلون العمل الفردي، تليها نسبة

18.18 % لدى المبحوثين الذين يفضلون العمل الجماعي . من خلال نتائج و معطيات الجدول يتضح لنا انه لا توجد صراعات و نزاعات بين العمال داخل المؤسسة، و يتتأكد هذا لدى اغلب المبحوثين الذين يفضلون العمل في جماعة و هذا راجع الى الروح المعنوية و تشجيع روح المبادرة و التعاون بين العمال بتحقيق اهداف المؤسسة و طغيان روح الجماعة على الفردانية، حيث انه يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية و الصراع التنظيمي معنى انه كلما كان هناك ثقافة تنظيمية قوية و واضحة و هناك احترام متبادل بين اعضاء العاملين في المؤسسة، انخفضت حدة الصراع داخل المؤسسة، و منه نقول ان هناك علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية و الصراع داخل المؤسسة.

الجدول رقم يبين العلاقة بين الذي يحقق نتائج جيدة العمل الفردي أم الجماعي وجود تعاون بين العمال .

جدول رقم 21: يوضح شعور العمال بالأمن والاستقرار الوظيفي في المؤسسة

النسبة%	النكرار	أشعر بالأمن والاستقرار
%86.84	33	نعم
%13.16	5	لا
%100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب المبحوثين يشعرون بالأمن و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة و هذا بنسبة 86.84% وهي تمثل الاتجاه الهام للجدول، و تليها نسبة 13.16% من لا يشعرون بالأمن و الاستقرار الوظيفي .

نستنتج من خلال نتائج و معطيات الجدول ان اغلب المبحوثين يشعرون بالأمن و الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة و هذا راجع الى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و انه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، او توقف المنظمة فان هذه الثقافة تتعكس عليهم بالرضا و القبول و التوافق و التعاطف مع المنظمة ومن ثم المشاركة الايجابية و الفعالة مع الادارة.

جدول رقم 22: يوضح مدى تمسك العمال بالمؤسسة في حال وجود فرصة أخرى للعمل في مؤسسة أخرى

الاجابة	النكرار	النسبة%
لا	عدم استغنائك عن زملائك	%17.95
شعورك بالاستقرار	20	%25.64
ظروف العمل جيدة	18	%23.08
تكيفك في المؤسسة	12	%15.38
نعم	14	%17.95
المجموع	78*	%100

*تضاعف عدد العينة لاختيار المبحوثين عدة اقتراحات

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب المبحوثين ليس لديهم رغبة في ترك المؤسسة و ذلك بنسبة 82.05% و هي تمثل الاتجاه العام للجدول، تليها نسبة 17.95% من المبحوثين الذين صرحوا بان لديهم رغبة في ترك المؤسسة اذا اتيحت لهم الفرصة للعمل في مؤسسة اخرى.

نستنتج من خلال نتائج ومعطيات الجدول عدم وجود دوران العمل من منظمة الى اخرى عندما تتاح لهم الفرصة، و هذا يشكل استقرار المؤسسة و يفضلون البقاء في مناصبهم و ذلك ان اغلب المبحوثين يشعرون بالرضا و الاستقرار الوظيفي و ظروف العمل الجيدة و

احساس الفرد بأنه عنصر مهم و فعال داخل المؤسسة يولد لهم الشعور بالرضا و الولاء و الارتباط الوثيق بجماعة العمل يؤثر على العامل بحيث تولد لديهم رغبة في الاستمرار في المؤسسة، ويعتبر الاستقرار في العمل من اهم العوامل التي تساعده العامل على اداء عمله بشكل جيد وزيادة الخبرة.

تحليل النتائج في ضوء الفرضية :

من خلال تحليلنا للنتائج الإحصائية المتحصل عليها من الميدان ومن خلال تحليلنا السيكولوجي لها توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الصناعة و المناجم تأثر العلاقات الاجتماعية فيها فالمؤسسة تتيح للعمال المشاركة اتخاذ القرار و تشجعهم على الإبداع و الابتكار ، و العمال فيها يحترمون الوقت في العمل كما ان اغلب العمال يفضلون العمل الجماعي و التعاون في العمل و لا توجد بينهم نزعات كما أنهم يشعرون بالأمن و الاستقرار الوظيفي فيها .

ومن خلال هذه النتائج يتبن لنا أن المؤسسة تتميز بثقافة قوية استطاعت من خلالها توفير بيئة معايدة للعمل تنظيم العلاقات الاجتماعية فيها و هذا عن طريق القيم التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة

و توصلنا كذلك إلى أن ثقافة المنظمة تعبر عن مختلف الاعتقادات و الذهنيات و كذا المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة على أخرى و هذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد ومن ثم تحقيق الأهداف

الاستنتاج العام :

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت بمديرية الصناعة و المناجم بولاية البويرة توصلنا إلى النتائج التالية :

إثبات الفرضية التي تقر بان الثقافة التنظيمية دور في تأثير العلاقات الاجتماعية في المؤسسة ذات الطابع الإداري

- ان الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي ثقافة قوية، و هي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، بحيث يعمل الجميع على تحقيقها فنجد ان افرادها يتقاسمون مجموعة من القيم و السلوكيات المتشابهة و المتماثلة التي يعملون على ترسيخها.

- اعتقاد الافراد بان جماعة العمل تحقق الاداء الجيد للمنظمة مما يجعلهم يؤمنون بضرورة العمل الجماعي.

- يسود المنظمة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار و هي القيمة الثقافية المكرسة و المغروسة في العمال عن طريق جملة من الاليات المعززة لهذا المبدأ و التي شجعت على الابداع، و التي ساهمت بشكل فعال في تعزيز قيم الانتماء للمؤسسة.

تعكس ثقافة المنظمة على افرادها في طريقة تفكيرهم و علاقاتهم و تصرفاتهم داخل المنظمة.

- تميزت العلاقات الاجتماعية في المؤسسة بالتماسك و الانسجام فلا يمكن تصور اي هيئة او مؤسسة تسير في طريق النجاح ما لم تسعى جاهدة في تنظيم علاقاتها الاجتماعية.
لقد تبين من خلال الدراسة ان الثقافة التنظيمية تعتبر من اهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي لها علاقة قوية بالتزام الافراد العاملين بالمؤسسة و التي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز

خاتمة

خاتمة

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد و سيكولوجياتهم و القيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت ، السلوك المنظم ، المثابرة ، الرغبة في الانجاز ، الإرادة و إتقان العمل كلها سمات ضرورية للنجاح في اي ميدان و ان كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات

كما يعد العامل أساس نجاح المؤسسة من خلال العمل الذي يؤديه و المقدار الذي يعطيه و مهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة و منه تستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف المسطرة التي أنشئت من أجلها المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي و الخارجي و تمكناها من منافسة نظيراتها في ظل التطور و التغير المستمر الحاصل و من خلال هذا الاهتمام سيكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال و كذلك بين الإدارة بالإضافة إلى روح التعاون و العمل الجماعي و لقد تناولت هذه الدراسة في الجانب النظري كل ما تعلق بالثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية و لابد من التعمق أكثر في الجانب التطبيقي من أجل اختبار الفرضية و التأكيد من قبولها او رفضها حيث توصلنا إلى ان للثقافة التنظيمية دور في تأثير العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

ا. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- إحسان زكي و آخرون : الأسرة و الطفولة، القاهرة، 1985.
- 2- أحمد بدر، أصول البحث العلمي و مناهجه، مكتبة الإسكندرية، مصر، ط1، 1996.
- 3- أحمد بن عبد الله الصباب، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خورزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005
- 4- احمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية، دار المعارف، بدون طبعة، بدون سنة.
- 5- احمد عارف العساف، محمود الوادي، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية_ المفاهيم و الأدوات** _دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011
- 6- امل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطور التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2008 .
- 7- بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009
- 8- -بلقاسم سلطانية، حسان الجيلاني: **منهجية العلوم الاجتماعية**، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
- 9- جابر عوض سيد، **التكنولوجيا و العلاقات الاجتماعية** ، دار المعرفة الجامعية، 1996
- 10- جابر عوض سيد، **التكنولوجيا و العلاقات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، 1996
- 11- جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 12- حسام الدين فياض، **العلاقات الاجتماعية**، بدون دار النشر ، بدون بلد، 2016.

- 13- حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2003.
- 14- حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2003.
- 15- حسين حريم ، السلوك التنظيمي «سلوك الأفراد و المنظمات» ، دار زهرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ،
- 16- حسين حريم ، السلوك التنظيمي «سلوك الأفراد و المنظمات» ، دار زهرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ،
- 17- حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، دار الحامد ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2009
- 18- خضير كاظم محمود الفريجات ، السلوك التنظيمي ، المفاهيم معاصرة ، أثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2009
- 19- رحي مصطفى عليان و عثمان محمد غnim ، مناهج و أساليب البحث العلمي: النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2000
- 20- رشيد واضح ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، دار هومة الجزائر ، 2002.
- 21- رحي مصطفى عليان و اخرون ، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2002
- 22- ذكريا مطلقا الدوري ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .
- 23- السيد الحسيني ، نحو نظرية اجتماعية نقدية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان ، 1985

- 24- شارلز و جاريت :**الإدارة الاستراتيجية** ،الجزء الاول ، ترجمة و مراجعة :رافاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر ،الرياض ،المملكة العربية السعودية، 2001.
- 25- صالح بن نوار ،**فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006
- 26- عبد الباسط محمد حسن ،**علم الاجتماع الكتاب الاول المدخل** ،مكتبة عدیب، القاهرة، ط2، بدون سنة.
- 27- عبد الناصر محمد علي حمود، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، مصر، 2005 .
- 28- عبد الناصر محمد علي حمود، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، مصر، 2005 .
- 29- عبد الهاדי الفضلي ،**أصول البحث**، الجامعة العالمية للعلوم الاسلامية، دار المؤرخ العربي لبنان، ط2 ،1996.
- 30- علي السلمي ،**تطور الفكر التنظيمي** ، ط2 ، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980
- 31- علي الشرقاوي ،**أصول التنظيم** ، ط2 ، الدار الجامعية، بيروت، 2004
- 32- غبات بونتجة ،**القيم الثقافية للتسيير** ، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر ، 1998
- 33- غبات بونتجة ،**القيم الثقافية للتسيير** ، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر ، 1998
- 34- محمد إحسان حسيني ،**موسوعة علم الاجتماع** ،الدار العربية للموسوعات، ط1 1999،.
- 35- محمد قاسم القربي، **السلوك التنظيمي :دراسة سلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال** ، دار الشروق، الطبعة الرابعة، 2003

- 36- محمد نبيل السمالوطي، **المنهج الاسلامي في دراسة المجتمع: دراسة في علم الاجتماع الاسلامي**، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1980
- 37- محمود سلمان العميان : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2005
- 38- محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط 2، الأردن ، دار وائل ، 2004.
- 39- محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات العمال**، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 40- محمود فتحي عكاشه ،**علم النفس الصناعي** ، مطبعة الجمهورية الاسكندرية مصر، 1999
- 41- مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر ، مصر، 2007
- 42- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر ، 2008 .
- 43- معن خليل، **نظريات معاصرة في علم الاجتماع**، دار الشروق ، 1997
- 44- ناصر دادي عدون ، **اقتصاد المؤسسة** ، دار المحمدية، الجزائر ، 1998.
- 45- نجم عبود نجم، **المدخل الياباني في الإدارة**، دار الوراق، الأردن، 2004
الرسائل الجامعية :
- 1 - عيساوي وهيبة، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تلمسان ، فرع إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، تخصص حوكمة الشركات، 2011-2012
- 2- إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم

- التجارية، فرع إدارة الأعمال، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006.
- 3- أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة العينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة، 2013.
- 4- ربيعي ميلود: تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية
- 5- شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عراني العابد ببلدية سidi عمران ولاية الوادي - مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، 2013-2014.
- 6- كورداش مناد و شعبان احمد، دور الثقافة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية لمقر دائرة حيزر لولاية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم و عمل ،جامعة البويرة، 2015-2016.
- 7- وعلوم التسيير جامعة سكيكدة ،الجزائر، 2006/2007.

مجلات و الندوات و الملتقى :

- 1- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد، 2003.
- 2- صديقي مسعود، مرزوقى مرزوقى، التفكير الإبداعي.. والتغيير في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : استراتيجيات تنظيم و مراقبة pme في الجزائر، يومي 18-19 أفريل 2012 ، جامعة قاصدي مرياح ورقة.
- 3- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي تحت عنوان الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي.

- 4- محي الدين مختار، ندوة حول المؤسسة الاجتماعية ، مفهومها ، وظائفها ، اهدافها ، معهد علم الاجتماع ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 30 جانفي 1996
- 5- مصطفى محمود أبو بكر، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس العلمي للدراسات، أبريل، 2000
- 6- نجوى يوسف جمال الدين و آخرون: الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، لعدد الثالث، ج 1، جامعة القاهرة، يوليو 2014

المعاجم :

- 1- احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، 1982
- 2- جبران مسعود (رائد الطلاق)، دار الملايين، 1978

المراجع الأجنبية :

- 1- Donheblriegel et John w.slocum, Management des organisations, 2emeedition, Nouveaux horizons de Boeck, 2007.
- 2- J.F.Soutemain et P.Farcet, Organisation et gestion d'entreprise, Bertie, Paris, 2006
- 3- Maurice Thevenet, la culture d'entreprise, Paris, 2003
- 4- Med nouiga, la conduit par la qualité dans un context socioculturelle, Essai de modalisation systamique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigér par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003.

الملاحق

استبيان

دور الثقافة التنظيمية في تأثير العلاقات الاجتماعية في المؤسسة المحلية الجزائرية
دراسة حالة لمديرية الصناعة و المناجم بولاية البويرة.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

- للثقافة التنظيمية دور في تأثير العلاقات الاجتماعية في المؤسسة .

جامعة البويرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل

اخي العامل اختي العاملة في جميع مراكز و مسؤوليات العمل بالمؤسسة

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر في
علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل حول موضوع دور الثقافة التنظيمية في تأثير
العلاقات الاجتماعية في المؤسسة المحلية الجزائرية

و نظرا لأهمية مؤسستكم في الولاية المستدل عنها بمشوار تجربتها، قمنا باختياركم كعينة
لدراستنا الميدانية املين ان تتفضوا باستفاء هذا الاستبيان و الاجابة عن الاسئلة المطروحة
و نحن على ثقة من ان اجابتكم تخدم الهدف الاساسي من هذه الدراسة العلمية، نحيطكم
علما بان كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لأغراض الدراسة العلمية لا غير و شكرآ.

المحور الاول : البيانات الشخصية

السن:

من 20 إلى 30 سنة

ذكر

من 31 إلى 40 سنة

أنثى

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 51 سنة

الحالة العائلية:

.....

الخبرة المهنية :

.....

المستوى الدراسي:

.....

المحور الثاني: القيم التنظيمية

المشاركة في اتخاذ القرار

- حسب رأيك هل مشاركة العمال في اتخاذ القرار أمر ضروري ؟

لا

نعم

وضح كيف ذلك

.....

.....

- هل يتم إشراككم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملكم ؟

لا

نعم

إجابة أخرى

.....

.....

- وهل تساهم هذه القرارات في حل المشاكل المؤسسة ؟

لا

نعم

إجابة أخرى

.....

.....

جماعية العمل

- هل تفضل العمل الجماعي أم الفردي ؟

جماعي

فردي

- من الذي يحقق نتائج جيدة العمل حسب رأيك العمل الجماعي أم الفردي ؟

جماعي

فردي

وضح كيف ذلك؟

.....
.....

الالتزام و احترام الوقت

- هل تحرص على القيام بانجاز العمل في الوقت المناسب ؟

نعم

لا

- الى ماذا يعود احترامك و التزامك للوقت في العمل؟

- انك ملتزم بالقانون الداخلي للمؤسسة

- تعتبر احترام الوقت من بين قيمك الشخصية

- خوفك من العقاب

تشجيع الإبداع و لابتکار

- هل المؤسسة تشجعك على :

تقديم اقتراحات و مساهمات في مجال العمل

- تشجعك على المساهمة بخبرتك في إثراء العمل

- لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال

- هل تتيح لك المؤسسة المجال لحرية المحاولة و الخطأ ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بـ نعم هل ترى المؤسسة بـان هذه الأخطاء :

- كتجربة لتفادي الأخطاء مستقبلا

- كتجربة من اجل اكتساب الخبرة

- المحور الثالث: طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة

- هل هناك تعاون بين العمال في المؤسسة في أداء العمل ؟

لا

نعم

..... - لماذا

.....

- هل هناك تكامل انسجام بين العاملين في المؤسسة ؟

لا

نعم

..... اجابة أخرى

.....

- هل هناك تكامل انسجام بين العاملين و الرؤساء في المؤسسة ؟

لا

نعم

اجابة اخرى

.....

.....

- هل علاقاتك جيدة مع زملائك وترتبطكم صدقة جيدة؟

لا

نعم

اجابة اخرى

.....

.....

- هل تتبادلون الزيارات خارج أوقات العمل ؟

لا

نعم

لماذا؟.....

- هل هناك نزعات بين العمال في المؤسسة ؟

لا

نعم

لماذا؟.....

هل تشعر ب الأمان و الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ؟

لا

نعم

وضح كيف ذلك؟

- إذا أتيحت لك الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى هل تقبل ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى :

عدم استغنائك عن زملائك

شعورك بالاستقرار الوظيفي

ظروف العمل الجيدة

تكيفك في المؤسسة