

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



مذكرة بعنوان:

علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية

لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن ولاية -جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د.رضا بوغرزة

إعداد الطالبتين:

❖ كحلى نصيحة

❖ عبد الله أمينة

لجنة المناقشة:

الأستاذ:د/بلعبور الطاهر.....رئيسا

الأستاذ:د/بوغرزة رضا.....مشرفا

الأستاذ:د/خطابي ادريس.....مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

إهداء

مراغب ان تقطف ثمار جهد دام سنوات والأروع أن تقديها لمن ساعدك إلى بلوغها إلى أعز الناس

إلى من هما صاحباً الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليهم...

إلى من زرع الأمل والمحبة والعلم في قلبي.

والدى العزيز.

إلى أحن وأدفاً قلب....

إلى عطر حياتي ومناصرة دربي....

والدتي نور عيوني.

إلى المحبة التي لا تفتني....

إلى النجوم التي تنير دربي....

إلى من لا تكتمل سعادتي بدونهم....

اخوتي وأخواتي.

إلى كل من استقطم القلم سهواً وذكره القلب دون شك.

والى كل من يستفيد من قراءته لهذه المدكرة

أهدى هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد عليه افضل الصلاة ازكى التسليم .

في البدء احمده الله سبحانه وتعالى واشكركم على عظيم نعمتمو توفيقكم لنا بإجازة هذه المذكرة .

كما يسرني ان أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ الدكتور "بوغريزة رضا" لقبولها الاشراف على هذه

المذكرة ، ومتابعته الدائمة لخطوات اعدادها حتى ظهرت في شكلها النهائي .

كما يسرنا ان نتقدم بوافر الشكر والتقدير الى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة المذكرة .

كما يسعدنا ان نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة "بوعموشة نعيم" والأستاذ الدكتور "مرشيد

مصطفى" على توجيهاتهم القيمة التي أسهمت إيجابا في محتوى ومضمون المذكرة .

ولا يفوتني في هذه المناسبة ان اشكر جميع الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لمساعدتهم لنا

طول فترة مشوارنا الجامعي .

محتويات الدراسة

مقدمة.....أ

القسم الأول: الجانب النظري للدراسة.

الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة.

تمهيد:.....5

أولاً: إشكالية الدراسة.....7-6

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.....8

ثالثاً: أهمية الدراسة.....9-8

رابعاً: أهداف الدراسة.....9

خامساً: تحديد المفاهيم.....23-9

سادساً: الدراسات السابقة.....28-23

سابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....29-28

خلاصة الفصل.....30

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

تمهيد:.....32

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....33

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.....35-34

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.....37-35

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية.....39-37

خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية:.....40-39

41-40.....	سادسا: مصادر الثقافة التنظيمية.
42.....	سابعا: وظائف الثقافة التنظيمية.
44-42.....	ثامنا: مستويات الثقافة التنظيمية.
45-44.....	تاسعا: أبعاد الثقافة التنظيمية.
46-45.....	عاشرا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
48-46.....	إحدى عشر: اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.
49.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

51.....	تمهيد.
53-52.....	أولا: أهمية الهوية التنظيمية.
54-53.....	ثانيا: خصائص ومحددات الهوية التنظيمية.
55-54.....	ثالثا: تصنيفات الهوية التنظيمية.
59-55.....	رابعا: أشكال الهوية التنظيمية.
57-56.....	خامسا: آليات بناء وتشكل الهوية التنظيمية.
61-57.....	سادسا: آليات تفعيل الهوية التنظيمية.
62-61.....	سابعا: أبعاد الهوية التنظيمية.
63-62.....	ثامنا: آثار الهوية التنظيمية على الفرد والمجتمع.
67-63.....	تاسعا: تصورات نظرية حول الهوية التنظيمية.
68.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: المقابلة النظرية للموضوع

تمهيد.....	70
أولاً: النظريات الكلاسيكية:- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.....	71-72
-نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول.....	72-74
-النظرية البيروقراطية لماكس فيبر.....	75-77
ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:-نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو.....	77-79
-نظرية الحاجات لأبرهام ماسلو.....	79-81
ثالثاً: النظريات الحديثة: -نظرية الإدارة بالاهداف.....	81-83
-نظرية الإدارة اليابانية Z لوليام اوتشي.....	83-86
خلاصة الفصل.....	87

القسم الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.....	89
أولاً: مجالات الدراسة.....	90
❖ المجال الجغرافي.....	90-95
❖ المجال الزمني.....	95-96
❖ المجال البشري.....	96

97-96.....	ثانيا: فرضيات الدراسة.....
97.....	ثالثا: المنهج المستخدم
99-97.....	رابعا: مجتمع الدراسة
99.....	خامسا: أدوات جمع البيانات
100-99.....	❖ الملاحظة.....
101-100.....	❖ المقابلة.....
102-101.....	❖ الاستمارة
102.....	❖ السجلات والوثائق.....
102.....	سادسا: أساليب التحليل
103.....	خلاصة الفصل.....
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج	
105.....	تمهيد.....
106.....	اولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية.....
111-106.....	1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية.....
125-111.....	2- عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالقيادة التنظيمية والهوية التنظيمية
137-125.....	3- عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بعلاقات العمل والهوية التنظيمية
138.....	ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
142-138.....	1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
144-142.....	2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
145-144.....	ثالثا: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة

146-145.....رابعا: التوصيات والاقتراحات

147.....خلاصة الفصل

ج.....خاتمة

.....قائمة المراجع

.....قائمة الملاحق

ملخص الدراسة:

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية او المعنوية تترك بصمتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة، ولهذا كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية من خلال المتغيرين (القيادة التنظيمية وعلاقات العمل)، واعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية على عمال مؤسسة ميناء جن جن جيجل، حيث اتبعنا في انجاز البحث المنهج الوصفي، واعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي تحتوي على أسئلة حول البيانات الشخصية، ومجموعة من الأسئلة حول الموضوع الموجه إلى العاملين في المراكز الوظيفية الموجودة في المؤسسة (عمال التحكم، عمال التنفيذ) إضافة إلى أداة المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وعدد من العاملين، وكذا الملاحظة من اجل الإجابة على الفرضيات التالية:

- القيادة التنظيمية لها علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة
- علاقات العمل لها علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة

وقد خلصت الدراسة هذه إلى أن الثقافة التنظيمية (القيادة التنظيمية وعلاقات العمل) لها علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية في المؤسسة، وبناء على ذلك هذه النتائج ختمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات بمؤسسة ميناء جن جن جيجل.

Résumé de l'étude:

La culture organisationnelle, avec ses composantes matérielles ou immatérielles, laisse sa marque sur les organisations administratives en général, et pour cette raison le but de cette étude était d'identifier la relation de la culture organisationnelle avec la formation de l'identité organisationnelle à travers les deux variables (leadership organisationnel et relations de travail), Nous nous sommes appuyés sur un échantillon aléatoire stratifié des travailleurs de la Jin Jin Jijel Port Corporation, où nous avons suivi l'approche descriptive pour compléter la recherche, et nous avons adopté le questionnaire comme outil de base pour collecter des données contenant des questions sur les données personnelles. Et une série de questions sur le sujet adressées aux travailleurs des centres pour l'emploi de l'institution (agents de contrôle, agents de mise en œuvre) en plus de l'outil d'entretien qui a été mené avec le chef du service des ressources humaines et un certain nombre de travailleurs, ainsi que Observation pour répondre aux hypothèses suivantes:

Le leadership organisationnel a à voir avec la formation de l'identité organisationnelle des employés de l'organisation

Les relations de travail ont à voir avec la formation de l'identité organisationnelle des travailleurs de l'organisation

Cette étude a conclu que la culture organisationnelle (leadership organisationnel et relations de travail) est liée à la formation de l'identité organisationnelle dans l'organisation et, sur la base de ces résultats, l'étude a conclu en fournissant un ensemble de recommandations et de suggestions pour la Jin Jin Jijel Port Corporation.

مقدمة

مقدمة

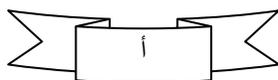
تعد المؤسسات المعاصرة عنصرا فاعلا في مختلف مناحي الحياة، يتفاعل خلالها مجموعة من الأفراد داخل بناء هرمي بشكل مستمر. بما يحمله كل فرد من قيم، مبادئ، دوافع، اتجاهات، معتقدات، رموز، لغة وغيرها، يؤثرون فيها ويتأثرون بها. هذه السمات تميز كل مؤسسة عن الأخرى، ويجمع العديد من الباحثين على أنها محددات رئيسية لنجاح، تفوق، أو فشل المؤسسات باختلاف أنشطتها، وهو في محصلته ما يشكل لنا ما يصطلح عليه الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسات كونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المؤسسات مع عاملها ومع محيطها، فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الانضباط وتدفعهم الى الاندماج والذوبان داخل المؤسسة، وسيادة قيم المؤسسة على قيم الأفراد أو الجماعة في صورة تكيف وتوفيق بما يحمله الفاعلين من أفكار، مما يؤدي إلى غرس هوية المؤسسة عليهم، وإبرازها في مواقفهم وسلوكياتهم بما يتماشى مع ما تصبوا إليه، فوجود هوية تنظيمية يساهم في ترسيخ أسلوب تفكير موحد لفاعليها، وتكوين شخصية متميزة للمؤسسة عن غيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى، يتجسد ذلك من خلال الكثير من العمليات التنظيمية والاجتماعية يشكل أسلوب القيادة وعلاقات العمل أحد أوجهها البارزة.

وعليه يمكن القول أنه يمكن للثقافة التنظيمية المساهمة في تشكيل وبناء الهوية التنظيمية للمؤسسة إذا قامت على أسس صحيحة والعكس صحيح. ونظرا لحيوية الثقافة التنظيمية وأهمية الهوية التنظيمية للعاملين في المؤسسة، اتجهنا إلى تناول هذين المتغيرين في الدراسة من أجل معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية بمؤسسة ميناء جن جن في ولاية جيجل.

ولكي يتم الوصول إلى الأهداف المنشودة وراء إجراء هذا البحث، وجب علينا إتباع خطوات منهجية في تطوير الخطة التي سيتبعها البحث، وعليه قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين أساسيين: الجانب النظري والجانب التطبيقي، وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال التطرق إليها في ستة فصول.

الفصل الأول: تحت عنوان موضوع الدراسة ويتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، وكذا تحديد الإشكالية، كما قمنا بتحديد المفاهيم، وتناولنا أخيرا الدراسات السابقة التي لها علاقة لموضوع البحث.



الفصل الثاني: تناولنا في الثقافة التنظيمية حيث تم التطرق إلى أساسيات الثقافة التنظيمية، ويضمن أهمية الثقافة التنظيمية ، ثم خصائص الثقافة التنظيمية، ثم أنواع الثقافة التنظيمية، ثم عناصر الثقافة التنظيمية، ثم مصادر الثقافة التنظيمية، ثم وظائف الثقافة التنظيمية، ثم أبعاد الثقافة التنظيمية، وأخيرا تناولنا العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الهوية التنظيمية حيث تطرقنا إلى أهمية الهوية التنظيمية، ثم انتقلنا إلى خصائص ومحددات الهوية التنظيمية، ثم تصنيفات الهوية التنظيمية، ثم أشكال الهوية التنظيمية، ثم آليات بناء وتفعيل الهوية التنظيمية ، ثم أبعاد الهوية التنظيمية، وأخيرا تناولنا آثار الهوية التنظيمية على الفرد وعلى المجتمع.

الفصل الرابع: بعنوان الخلفية النظرية لموضوع الدراسة حيث تطرقنا فيه إلى النظريات الكلاسيكية والتي تضم نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، النظرية البيروقراطية، ثم تطرقنا إلى النظريات النيوكلاسيكية والتي تضمنت نظرية العلاقات الإنسانية، ثم نظرية الحاجات وأخيرا تناولنا النظريات الحديثة والتي تضم النظرية اليابانية، ثم نظرية الإدارة بالأهداف.

الفصل الخامس: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وفيه تم تحديد مجالات الدراسة، الجغرافي والزمني والبشري، ثم فرضيات الدراسة ثم قمنا بتحديد منهج الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستمارة.

الفصل السادس: بعنوان عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج حيث قمنا بعرض وتحليل البيانات ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وبعدها مناقشة النتائج العامة للدراسة ثم للتوصيات والاقتراحات وفي الأخيرة خاتمة الدراسة.

القسم الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

من المتعارف عليه أنّ الدراسات السوسبيولوجية تنطلق دائماً من حسن اختيار موضوع الدراسة الذي تصاغ له الإشكالية بأسلوب منطقي ليتوصل صاحب البحث في الأخير على طرح تساؤل الانطلاق الذي يسعى إلى الإجابة عليه عبر البحث بكل وسائله، ثم تحليلها وتفسيرها.

ومن أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدّد نبرز فيه إشكالية دراستنا وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة على غبراز أهمية وأهداف وفرضيات الدراسة وبناء على ذلك قمنا بتحديد مجموعة من المفاهيم قصد غزالة الغموض عنها وإعطاء البحث قيمة علمية، كذلك إبراز أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا والتي تعتبر المغذي الغير مباشر للدراسة الحالية.

أولاً: إشكالية الدراسة

شهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة، تمثلت في النمو السريع في جميع المجالات العلمية، التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية ، وقد أصبح العالم اليوم قائماً على الحركة والتغيير، ولقد استطاعت هذه التغيرات أن تؤثر تأثيراً واضحاً على مختلف الأنساق والأنظمة والمؤسسات، هذه الأخيرة سعت إلى مواكبة هذا التطور والتغير، وعمدت إلى البحث عن مكانها في الوضع الجديد، من خلال العمل على التحسين المستمر، التطوير واكتساب ميزة تنفرد بها عن باقي مؤسسات المجتمع الأخرى، وتجعل لها خصوصية في جميع أنشطتها، وفي ثقافة مواردها البشرية.

لقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري من قبل القائمين على شؤون المؤسسات بعدما أيقنوا أن نجاحها لا يمر إلا من خلاله، وذلك بالاعتماد على تشكيلة ثقافية واجتماعية تسمح بتطابق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها، ولعل تحقيق ذلك مرهون بمجموعة من العوامل والعمليات تلعب فيها الثقافة التنظيمية للمؤسسة دوراً بارزاً، يتطلب الاهتمام بها على اعتبار أنها إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة .

ولقد حضيت الثقافة التنظيمية باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، تتمثل في مجموعة من القيم، المعتقدات، التقاليد، الاتجاهات، أسلوب قيادة معين وعلاقات عمل تميزها عن غيرها، تحرص على ترسيخها ونقلها لجميع الفاعلين فيها، تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوكهم التنظيمي، وتفكيرهم بما يتماشى وتماسك العاملين، الحفاظ على هوية الجماعة وهوية المؤسسة.

فالهوية التنظيمية من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، لدورها الفاعل في صياغة معايير ناظمة للتصرفات الفردية والجماعية في المؤسسة، من خلال غرس القيم الجوهرية، المعتقدات والأفكار المحددة لسلوك العاملين والموجه لهم، ومن المفروض هنا تلعب إدارة المؤسسة من خلال عناصر ثقافتها التنظيمية كالقيادة، نمط علاقات العمل وغيرها دوراً حاسماً في تشكيل وترسيخ هويتها، والتوفيق بينها وبين قيم عمالها أفراداً وجماعات، والعمل على تكيفهم واندماجهم مع معاييرها، مما يحقق أهدافها والمحافظة على استمرارها، وزيادة شعور العاملين بهويتهم التنظيمية، وإيماناً بها، فتذوب شخصية العمال في شخصية المؤسسة وتصبح أهدافها أهدافاً لهم، ونجاحها نجاحاً لهم، ويصبح الأفراد

يفكرون بمنطق نحن بدلا من منطق الأنا والعكس صحيح، فغياب ثقافة تنظيمية فاعلية وداعمة لهوية المؤسسة فإن ذلك يشكل عائقا قويا أمام توافق واندماج قيم العاملين وقيم مؤسستهم.

ومن هذا المنطلق ارتأينا الوقوف عند موضوع علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية، والذي يكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة، ولذلك سنتناول هذه الظاهرة في مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل. و عليه تمحورت إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

- هل للثقافة التنظيمية علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة ميناء جن جن

بجيجل؟

ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية :

س1: هل للقيادة التنظيمية علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟

س2: هل لعلاقات العمل علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟

ثانيا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

1. أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع والميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات والتعمق فيه وإضافة ما هو جديد إلى الرصيد المعرفي؛
- طموحنا العلمي لمعرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية؛
- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها فيما يخدم البحث؛
- ميل نحو الدراسات التي لها علاقة بالهوية بصفة عامة والهوية التنظيمية بصفة خاصة وواقعها في المؤسسات الجزائرية.

2. أسباب موضوعية:

- محاولة المساهمة في إنجاز بحث أكاديمي خصوصا وأنّ الموضوع هذا أصبح يستلهم اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة أكثر من أي وقت مضى؛
- قابلية الموضوع للدراسة معرفيا ومنهجيا كونه يندرج ضمن تخصصنا؛
- معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالهوية التنظيمية؛
- القيمة العلمية للموضوع وإمكانية اختيار الموضوع ميدانيا؛
- قلّة الدراسات المشابهة خاصة فيما تعلق بمتغير الهوية التنظيمية.

ثالثا: أهمية الدراسة

- إنّ القيمة العلمية لأي موضوع بحث لا بد أن يدركها الباحث كأول خطوة وإلا فلا فائدة من البحث إذا لم يضيف للمعرفة العلمية شيء لذلك، فأهمية دراستنا الراهنة تكمن في النقاط التالية:
- تعتبر الهوية التنظيمية موضوعا حيويا يتعلّق بالسمات الرئيسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ومما يزيد من أهمية الموضوع وحيويته العلمية ربطه في هذه الدراسة بالثقافة التنظيمية والتي بدورها تساهم في تشكيل الهوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؛
- تبرز أهمية الدراسة كذلك في أنّ الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية لم ينلا حظا كافيا من اهتمام الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية، وبذلك يأمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وعلاقات العمل وعلى أساليب القيادة؛

- وتبرز أهمية الدراسة كذلك في تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى عمال المؤسسة، فوجود ثقافة متماسكة ومترابطة وواضحة داخل المؤسسة يساهم في تشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز الهوية التنظيمية وفرض الانسجام، الرؤية الجماعية والشعور بتوحد الفرديات والهويات وكل هذا يعود بالفائدة الإيجابية لصالح المؤسسة الجزائرية؛
- القيمة العلمية والاجتماعية لموضوع الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية وذلك من خلال طبيعتها داخل المؤسسة؛
- الاستفادة من المعلومات وزيادة المعارف حول هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال تخصص تنظيم وعمل؛
- كما تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من أهم الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة.

رابعاً: أهداف الدراسة

1. أهداف علمية

- بناء إطار فكري نظري عن الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية؛
- إنجاز مذكرة تخرج تخصص تنظيم وعمل كجزء مكمل لنيل شهادة الماستر؛
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع؛
- السعي إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانياً.

2. أهداف عملية

- الكشف عن علاقة علاقات العمل بالهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية؛
- الكشف عن علاقة القيادة بالهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية؛
- فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية؛
- التعرف على مفهومي الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية وأهم مكوناتها حسب ما تناولتها أدبيات الموضوع.

خامساً: تحديد المفاهيم

إن أي موضوع لا يخلو من مفاهيم يتكون منها لها علاقة مباشرة به، ويلعب تحديد المفاهيم في الدراسات السوسولوجية دوراً هاماً حيث أنه عن طريق تحديدها يتم توجيه الفهم نحو فكرة معينة يريد

الباحث ايصالها بوضوح، وسوف نتطرق في موضوعنا هذا إلى مجموعة من المفاهيم التي سوف نقوم بتحديدنا نظريا ثم اجرائيا وهذه المفاهيم هي:

مفهوم الثقافة التنظيمية:

أ. مفهوم الثقافة

لغة: من الفعل ثقّف الشيء ثقفاً وثقوفه أي حذقة، ويقال ثقّف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقّف الرجل ثقافة أي صار حاذقاً (1).

من الفعل ثقّف أي حذق وفهم وضبط ما يحتويه وقام به وكذلك يعني فلان ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج اليه وتعني تهذيب وتأديبا وتسوية من بعد اعوجاج (2).

يشير هذا التعريف إلى الجانب المعنوي أكثر منه الجانب المادي وهي الوصول بالموضوع إلى أحسن صورة ممكنة.

اصطلاحاً: لقد تعددت تعريفات ومفهوم الثقافة نذكر منها:

تعرف الثقافة في علم الاجتماع: بأنها البيئة التي خلقها الانسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر فهي بذلك تتضمن الانماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز الذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وعادات وغير ذلك (3).

- تتمثل الثقافة في البيئة وما تحمله من أنماط التعامل والمعتقدات والمنتجات سواء مادية أو غير مادية التي خلقها الانسان وأصبحت تراث ثقافي وتتبعه الأجيال.

يعرفها العالم تايلور بأنها "ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الانسان بصفته عضو في المجتمع" (4).

(1) أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (ابن المنظور)، لسان العرب، ط 1، دار صادر، 2013، ص 29.

(2) عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، ط 1، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان 2006، ص 159.

(3) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1982، ص 92.

(4) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص

كما يعرفها بارسونز على أنها "تلك النماذج المتصلة بالسلوك وبمنتجات الفعل، والذي يمكن أن تورث بمعنى أن تنتقل من جيل إلى جيل بصرف النظر على الجينات البيولوجية"⁽¹⁾.

كما يعرفها رودلفيد أنها "مجموعة من المفاهيم والمدرجات والمصطلح عليها في المجتمع وهي تنعكس في الفكر والفن وأوجه النشاط وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص مميزة"⁽²⁾.

وبالتالي فالثقافة هي مجموعة من المعارف والأفكار الذي يكتسبها الأفراد داخل المجتمع.

التعريف الاجرائي للثقافة: مما سبق نقدم تعريفا اجرائيا لمفهوم الثقافة كالتالي: "الثقافة هي مجموعة من العادات والتقاليد والأفكار السائدة في مجتمع معين، والتي يعبر عنها الأفراد من خلال حياتهم وطريقتهم في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي نتاج لتفاعلهم مع بعضهم البعض ويتم توارثها من جيل لآخر".

ب. مفهوم التنظيم

لغة: نظم الأشياء نظاما، ألفها وضم بعضها بعض، يقال نظم الخواص الخوص: ضفره.

ويقال: نظم أمره: أقامه ورتبه⁽³⁾.

اصطلاحا: هناك اختلاف في تعريف التنظيم من طرف الباحثين حيث عرف كل باحث التنظيم وفق المجال أو الحقل العملي الذي ينتمي إليه حيث:

❖ يعرف "اميتاياتريوني" بأنه "وحدة اجتماعية وتجمع انساني يقوم بصورة مقصودة أو ينشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة"⁽⁴⁾.

❖ كما يعرف كل من ريتشارد وحمود جستن التنظيم هو "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة"⁽⁵⁾.

(1) محمد عبد الرزاق وآخرون، ثقافة الطفل، ط 5، دار الفكر، عمان، 2012، ص 28.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص 10.

(3) المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2005، ص 933.

(4) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، ط 1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 11.

(5) ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 114.

❖ كما عرّف "كابو" في "مبادئ التنظيم": فسق اجتماعي مميز له طابع جمعي وفئة معينة من الأعضاء وبرامج من النشاطات والاجراءات" (1).

❖ كما يعرّف الاتجاه الاجتماعي بأنه "مجموعة من البشر متضامنة لتحقيق أهداف معينة وفق مسؤوليات وأهداف محددة" (2).

من خلال التعاريف السابقة للتنظيم يمكن القول بأنه:

مجموعة من الأفراد تسعى لتحقيق أهداف معينة، من خلال القيام بمسؤوليات وأدوار محددة داخل المؤسسة.

ويعرّفه حبيب الصحاف في "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عليها" بأنه "العملية الادارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة في شكل منظم للوصول إلى أهدافها بفاعلية وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف، منسقة وموضحة لخطط الاتصال بينها" (3).

ويعرّف التنظيم على أنه كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة وظيفية محددة متميزة، وذلك لتحقيق أهداف محددة (4).

ويتضح من خلال هذين التعريفين أن التنظيم هيكل ينظم مجموعة من الوظائف يتم بموجبه تحديد مسؤوليات ومهام كل عضو من أعضاء التنظيم والتي من شأنها أن تحقق أهداف التنظيم.

التعريف الاجرائي للتنظيم: مما سبق نقدم تعريفا اجرائيا للتنظيم

" التنظيم هو إطار ونسق يضم مجموعة من الأفراد، يتم على مستواه توزيع المسؤوليات والوظائف والأدوار لضمان تحقيق أهداف محددة سلفا".

الثقافة التنظيمية:

اصطلاحا: لقد تعددت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية ويمكن أن نورد منها ما يلي:

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(2) زيد منير عبودي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 119.

(3) حبيب الصحاف، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي انجليزي، ط 1، مكتبة لبنان، 1997، ص 113.

(4) أحمد ماهر، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، ط 1، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 23.

تعريف علي السلمي: "هي مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع، أي أنها أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه أعضاء المجتمع بصفة عامة"⁽¹⁾.

كما يعرفها شيرمر بورن بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد"⁽²⁾.

ويعرفها جمال الدين محمد المرسي بأنها: "مجموعة مركبة من الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والاقتراحات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"⁽³⁾.

كما تعرفها سعدنايف البرنوطي بأنها: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة والتي تؤثر على العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير التنقل عبر الأجيال ويكون تغيراً بطيئاً"

- من التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية تشترك في عنصر مميز وهو أنها مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بين العاملين في المنظمة.

كما عرفها شاين «shein» أنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلائم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلائم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات⁽⁴⁾.

من خلال التعريف يتبين أن الثقافة التنظيمية هي مزيج اكتسبه الأفراد العاملون من البيئة الاجتماعية الخارجية قبل انضمامهم إلى المنظمة بالإضافة إلى القيم السائدة داخل المؤسسة.

(1) زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 312.

(2) موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 195، ص 397.

(3) جمال الدين محمد مرسي، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 14.

(4) ناجي لتيمة وآخرون، سوسيولوجيا المنظمات، ط 1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2012، ص 212.

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والعادات والقواعد والتوقعات التنظيمية وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل وضبط السلوك التنظيمي وتحديد طبيعة القيادة وطبيعة علاقات العمل.

مفهوم الهوية التنظيمية:

أ- تعريف الهوية:

لغة:

الهوية مشتقة من الفعل: هوى، هوة، والهوية تصغير هوة، وقيل: الهوية بئر بعيدة المهواة⁽¹⁾.

والهوية مصدر صناعي من كلمة هوة للدلالة على الشيء هو هو، وليس غيره أو بأنه هو هو لم يصر شيئاً آخر، وهي الذات الثابتة من خلال تغير أحوالها مثل هوية الأنا⁽²⁾.

اصطلاحاً:

إذا بحثنا في دلالة الهوية في اللسان الفرنسي وفق معجم لالاند فإنها تدل على الميزة الثابتة في الذات، أو هي ميزة فرد أو كائن هو ذاته في مختلف فترات وجوده "هوية أنا"⁽³⁾

أما في اللسان العربي فقد تعدد واختلف مفهوم الهوية حيث نجد:

• الجرجاني يعرفها بقوله: الهوية هي الحقيقة المطلقة المشتملة على الحقائق اشتمال النواة على الشجرة في الغيب المطلق⁽⁴⁾.

• ابراهيم بيومي مذكور: يقول في تعريفه للهوية بأنها حقيقة الشيء من حيث تميزه، وتسمى أيضا وحدة الذات⁽⁵⁾.

• أما مرادوهبة فيقول: هي الأمر المتعلق من حيث امتيازه عن الأغيار وهي كذلك تقال الترادف على المعنى الذي يطلق عليه باسم الموجود إلا أنها ليست تطلق على الصادق، وهي أيضا من الألفاظ المنقولة⁽⁶⁾.

(1) ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ص 374.

(2) محمد يعقوبي، معجم الفلسفة، ط1، دار الكتاب، القاهرة، 208، ص 174.

(3) أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، تر خليل أحمد خليل، ج 2، عويدات للنشر، بيروت، 2012، ص 607.

(4) محمد الجرجاني، معجم التعريفات، دار الفضيلة، القاهرة، ص216.

(5) ابراهيم مذكور، المعجم الفلسفي، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1983، ص208.

(6) مراد وهبة، المعجم الفلسفي، ط 5، دار قباء الحديثة، القاهرة، 2005، ص 667.

• في حين نجد **عبد المنعم الحفني** يعرف الهوية بقوله: الأمر المتعلق من حيث أنه مقول في جواب ما هو يسمى ماهية، من حيث ثبوته في الخارج يسمى حقيقة، ومن حيث امتيازها عن الأغيار يسمى هوية⁽¹⁾.

ويعتبر عالم النفس الاجتماعي الأمريكي **أريكسون** من الأوائل الذين استعملوا لفظ الهوية في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية 1950.

وعرّف الهوية بأنها: عملية تتم في إطار الثقافة الاجتماعية للفرد، وإنها ذات تأثير نفسي متزامن على كافة المستويات العقلية والتي عن طريقها يستطيع المرء أن يقيم نفسه في ضوء إدراكه لما هو عليه وفي ضوء إدراكه لوجهة نظر الآخرين فيه، وأنها عملية نفسية اجتماعية دائمة التغير والنمو⁽²⁾.

❖ التعريف الاجرائي للهوية:

تدل على ميزات مشتركة أساسية لمجموعة من الناس، تميزهم عن غيرهم من المجموعات، أفرادها ينشابهون بميزات أساسية كونتهم كمجموعة، ويختلفون في عناصر أخرى لا تؤثر على كونهم مجموعة.

الهوية التنظيمية:

اصطلاحاً:

طرحت مسألة الهوية التنظيمية من قبل "ألبرت" وتغيرت من أن تكون حصراً قرار إدارة إلى مفهوم متعدد المستويات لتقديم الرؤى للسلوك التنظيمي والتعاوني والفردية.

في حين يستمر المنظرون في الحوار والنقاش حول التعريفات والتوجهات لوضع تصور للهوية التنظيمية⁽³⁾.

تم بناء نقطة الانطلاق لخطاب الهوية التنظيمية على يد ألبرت وواتن اللذان وضعوا ملخصاً من السمات الأساسية للهوية التنظيمية:

- ما يتم تناوله من طرف أعضاء المنظمة ليكون محورياً لعمل المنظمة.

- ما الذي يجعل المنظمة (في تصور أعضاء) عن المنظمات الأخرى.

(1) عبد المنعم الحفني، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، ط 3، القاهرة، 2000، ص 911.

(2) مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل، ط 2، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 153.

(3) البينة لفحل، دور الثقافة المنظمة في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية المنظمة العالمية للتجارة كنموذج، أطروحة

دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص علاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص 20.

- ما الذي يعتبره الأعضاء مميز ودائم أو مستمر، يربط الحاضر والماضي ويفرض المستقبل للمنظمة. إن هذا المفهوم التأسيسي "الهوية التنظيمية" الذي أنشأ من قبل ألبرت وواتن يعد كبيان للهوية التنظيمية والذي يتألف من خصائص مركزية، مميزة ودائمة لها (1).

وبهذا فالهوية التنظيمية هي جوهر المنظمة والذي تجسده الميزات السابقة، وهي وصف لخصائص معتقدة من طرف الأعضاء متمركزة في أذهانهم فهي ليست فقط للتعامل مع المنظمة ككل ولكن أيضا مع أعضائها على وجه الخصوص.

الهوية التنظيمية تدل على طبيعة وسلوك المنظمة وأعضائها فمن دون أعضاء المنظمة لا يمكن الاتفاق على هويتها فهي بهذا غير موجودة.

ولهذا يتم تعريفها على أنها بناء الينذاتانية المشتركة Intersubjectiveconstruct.

أكد ألبرت وواتن من جانبهما أن تعريف الهوية التنظيمية يتم من أعضاء المنظمة (2).

- ويرى حريم حسن الهوية التنظيمية بأنها "تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني".

- ويعرف AlbertandWhetten الهوية التنظيمية بأنها: "فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية أو مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية، ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية في المنظمة أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما أنه ينبغي على المنظمة أن تبحث عن الوسائل التي تساعد على أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى" (3).

- وتتشكل الهوية التنظيمية من القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العاملين بالمنظمة إذ يكون لإدارة المنظمة دورا أساسيا في تشكيلها، والإجابة عن السؤال من نحن؟ كمنظمة، وهذا يؤثر في تفسير وتحديد التحديات عند صياغة استراتيجية المنظمة والاتصال وحل النزاعات التنظيمية (4).

(1) Gioia, dennistA , and Maykenschultz, and kevin G. corley " organization identity, Adaptative Instability" Academy of Management Review, vol 25(1), 2000, pp63-71.

(2) Ashforth, Blake E and Fred Mael, " social Identity Theory and organization", academy of: Management 14 (1), 1996,p 28.

(3) هشام سبع ومحمد أمين هيشور، مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة ميدانية بمؤسسة حرموك للمشروبات الغازية، أعمال الملتقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري ص 608.

(4) المرجع نفسه ، ص 608.

- يعرف Aust الهوية التنظيمية بأنها: الشخصية المميزة للمنظمة والتي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج (1).

أما الأدبيات الحديثة ونظريات الهوية التنظيمية فتشكك في التعريف المقدم من قبل ألبرت سنة 1985 وأوجد العديد من الباحثين أمثال جوياء Giola وتوماس Thomas، شولتز وكورلي الذين أوجدوا معايير أخرى للاستمرارية والديمومة حيث افترضوا أن الهوية التنظيمية ديناميكية وأكثر ليونة ويرتكز هذا من خلال الآلة التجريبية خاصة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي.

أما جوياء Giola وتوماس Thomas فكان مقتنعان بأن مفهوم الهوية التنظيمية مائع ويمكن تغييره استراتيجيا لأن طبيعة الهوية التنظيمية في حالة تطور مستمر بالإضافة إلى ذلك فإنه من الأسهل للمنظمات تحويل ملامح هويتها مقارنة مع هوية الفرد ولكن الأهمية تكمن في الحفاظ على الخصائص الأساسية لجوهر الهوية (2).

التعريف الاجرائي للهوية التنظيمية:

الهوية التنظيمية هي عبارة عن خصائص فريدة من نوعها تميز المؤسسة عن غيرها، وتلعب الإدارة دورا كبيرا في تحديد معالم الهوية التنظيمية أمام الفاعلين داخل المؤسسة، وهذا ما ينمي ويقوي من مستوى الاندماج والانتماء لدى التركيبة البشرية العمالية، ليأتي سلوكهم صورة طبق الأصل لسلوك ممارساتهم العملية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز خصائص الأفراد.

مفهوم العامل:

لغة:

جمعه عمال و عملة، كل من يعمل بيد في صنعة أو مهنة أو بناء أو غيرها ومن يتولى أمور أحد الناس في ماله وملكه وعمله. (3)

وهو كل من يعمل بيده، يتولى أمور ملكه وعمله وماله. (4)

(1) Forman P. and D.A Whetten, *Members Identification with Multiple- Identity organization*: organization science, 13 (6), p618-635.

(2) Gioia, Dennis A, 1998, opcit pp17-32.

(3) جبران مسعود، الرائد معجم القبائي في اللغة والإعلام، ط 1، دار العلم للملايين، لبنان، 2003، ص 592.

(4) علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999، ص 554.

وجاء في لسان العرب أن "العامل" "اسم فاعل من العمل والعمل هو المهنة والفعل" والجمع أعمال واعتمل أي عمل بنفسه، وعامل أي ذي عمل. (1)

اصطلاحاً:

يعرفه سميرالتشويكي بأنه: كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه، في خدمة صاحب العمل تحت سلطته وإشرافه. (2)

من خلال هذا التعريف يتضح بأن العامل هو كل شخص يعمل مقابل أجر مادي أو معنوي تحت قيادة رب العمل.

ويعرفه "أحمد زكي بدوي" بأنه "أي فرد يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية ويعمل لقاء أجر، في خدمة صاحب عمل وتحت إشرافه". (3)

ويعرفه "المشرّع الجزائري في قانون 11/90" بأنه "يعتبر عاملاً كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته نشاطه المهني". (4)

أما "حبيب الصحاف" فيعرفه بأنه: "الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي أو عيني وفق شروط صاحب العمل ولوائحه". (5)

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن:

- أن العامل شخص يمارس عمل معين.
- يتقاضى أجراً محدداً.

التعريف الإجرائي للعامل: هو كل من يعمل في مكان ما يتقاضى أجر مقابل الجهد الذي يبذله سواء كان فكرياً أو عضلياً في القطاع العام أو الخاص.

(1) الفيرور أبادي، مجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، لبنان، 2003، ص 38.

(2) سمير التشويكي، المعجم الإداري، ط1، دار أسامة، لبنان، 2000، ص 213.

(3) أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 448.

(4) محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، ط 1، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992، ص 38.

(5) حبيب الصحاف، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- مفهوم المؤسسة:

يعرفها "تالكورتبارسونز": "المؤسسة كتنظيم موجه أساسا نحو تحقيق هدف معين، وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية بحيث توجه بشكل مسبق نحو انجاز هدف معين أو مجموعة أهداف محددة. (1)

يعرفها ميرتون: "أنها بناء تنظيمي يتميز بطابعه الرسمي، وعقلانيته في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط بتحقيق أغراض وأهداف التنظيم واعتبر كل بناء تنظيمي حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف المتسلسلة بعضها فوق بعض، ويرتبط كل منها بعدد من الوظائف والالتزامات التي تحددها القواعد والتعليمات الرسمية والتي يتوفر لها عنصر الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات. (2)

من خلال التعاريف السابقة تبين أن المؤسسة نسق ونظام يتميز بطابعه الرسمي ومع الالتزام بالقواعد والتعليمات الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة.

التعريف الاجرائي للمؤسسة: هي نسق أو وحدة يجتمع فيها أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل انجاز أهداف محددة.

مفهوم علاقات العمل**أ- العلاقة:****لغة:**

جاء في كتاب المنجد في اللغة العربية والإعلام أن علاقة جمع علائق ويقال ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر. (3)

- والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر. (4)

- أي كل ماله رباط سواء تعلق بأفراد أو أشياء.

اصطلاحا: هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين تستلزم تغيير إحدهما تغيير الأخرى. وأن مبدأ العلاقة هي أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط بين طرفين أحدهما بالآخر. (5)

(1) حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 106.

(2) المرجع نفسه، ص 110.

(3) المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط 1، دار المشرق، بيروت، لبنان ص 526.

(4) أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 345.

(5) مراد عبد الفتاح، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي، مصر،

ص 1217، 1998.

وعرفت أيضا بأنها: تعني التواصل الناجم عن تفاعل فردين أو أكثر إذا أن العلاقة بين أفراد المجتمع بعد حدوث سلسلة من ردود الأفعال الناجمة عنهم وهذا مايسمى بالتفاعل قد يكون هذا التفاعل إيجابيا فتكون النتيجة علاقات اجتماعية قائمة على التعاون والارتباط بين الأفراد وقد يكون سلبيا مما يؤدي إلى حدوث علاقات متوترة يعبر عنها بالصراع ويؤدي هذا إلى التفكك والاختلاف بين الأفراد.⁽¹⁾

التعريفى الإجرائى للعلاقة:

هي تفاعل بين طرفين أو أكثر تنتج عنها روابط اجتماعية أو عملية أو شخصية.

ب- العمل:

لغة: عمل، عملا اي صنع منه العمل جمعه أعمال أي الفعل بقصد وبذلك فالعمل يزود الإنسان باحتياجاته الضرورية من مأكّل ومشرب وملبس.⁽²⁾

يعرف أيضا على أنه مجهود إداري عقلي يتضمن التأثير على الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد كما أنه وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية الفرد.⁽³⁾

اصطلاحا: عرّفه هشام مصطفى الجمل: هو العمل البشري ويشمل جميع المجهودات البدنية والذهنية التي يبذلها الانسان بصدد تحقيق المنافع وزيادتها وهو بهذا الشكل كل عمل انتاجي سواء كان في مجال انتاج السلع وغيرها.⁽⁴⁾

- عرّف بأنه: بمثابة المهنة أو الحرفة بما أنه يمثل نشاطا مهنيا يتلقى من أجله الفرد تكوين يكتسب مهارات وخبرة ودراية ترتبط عادة بتجربة وممارسة طويلتين.⁽⁵⁾

وعرّف أيضا: يمكن اعتبار العمل بمختلف أصنافه سواء تلك التي تنتج مقابل أجر أو بدون أجر، مجموعة مهام تنفيذها بذل فكري ونفسي وعضلي بغرض انتاج السلع وخدمات معينة لتلبية جملة من الاحتياجات البشرية.⁽⁶⁾

(1) حاج أحمد كريم، العلاقات العامة داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص14.

(2) المنجد في اللغة العربية والإعلام، مرجع سبق ذكره، ص 420.

(3) أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

(4) هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 3، مالك للكتب الحديثة، عمان، 2006، ص28.

(5) عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط 1، القاهرة، مصر، 2011، ص 16.

(6) المرجع نفسه، ص 15.

التعريف الاجرائي للعمل:

هو كل جهد عضلي أو بدني أو ذهني يقوم به الانسان مقابل تلبية احتياجاته المعيشية مقابل اجرا ودون أجر.

علاقات العمل:

- عرفها أحمد زكي بدوي: هي العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام والتي تشمل تبعا لتلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبين رؤسائهم أو مديريهم وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقة بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات والحكومة.⁽¹⁾

لكن في هذا التعريف على طبيعة العلاقة الموجودة بين العمال وأصحاب العمل من حيث المركز والدور والمهام.

تعرفها منظمة العمل الدولية: علاقات العمل هي رابط بين أصحاب العمل فهي تخلق عندما يقوم فرد بممارسة نشاط أو يقدم خدمات في ظروف محددة ومقابل أجر.⁽²⁾

- تعرف أيضا: بأنها كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي وغير الرسمي وما ينتج عنها مثل الصراع والتعاون والمنافسة.⁽³⁾

علاقات العمل الرسمية:

هي العلاقة التي يحدد أسسها ومفاهيمها القانون والنظام الداخلي الرسمي للمؤسسة الصناعية ويهدف إلى ضمان المؤسسة بأعمالها كما يضمن على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل وتحقيق أهداف الأفراد واستمرارية المؤسسة في أنشطتها، والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها ويكرس واجباتها وحقوقها الاجتماعية.⁽⁴⁾

(1) أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

(2) مريم بن أوصيف، علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سيف، 2015، ص 24.

(3) ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 92

(4) أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرية معاصرة لسلوك الانسان، دار الكتاب، القاهرة، 2005، ص 233.

علاقات العمل غير الرسمية:

تعرف بأنها الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية بل تحددها مواقف وميول واتجاهات اجتماعية وثقافية، ومصالح الأفراد الذين يكونونها ويدخلون في إطارها ويمثلون لقيمتها ومعاييرها وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال وتنشأ إما لأسباب دينية أو عرقية أو إيديولوجية أو طبقية. (1)

التعريف الإجرائي لعلاقات العمل: هي تلك العلاقات والروابط والتفاعلات التي تنشأ بين العمال داخل المنظمة من خلال علاقات السلطة وكذلك العلاقات الوظيفية ومنظومة القيم والمعايير الرسمية وغير الرسمية التي تحكمها هذه العلاقات داخل هذا التنظيم.

تعريف القيادة:

عرفها "فاروق مداس" في قاموس مصطلحات علم الاجتماع بأنها: "ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر منها وتنصب الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة. (2)

- وتعرف أيضا أنها "التأثير على أفكار ومشاعر الآخرين بما يجعلهم يقبلوا التوجيه والإرشاد والحفز الذي يدفعهم إلى حشد جهودهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم". (3)

كما يعرفها المارشال: "بأنها مزيج من القوة والقدرة على الإقناع والإكراه، ويضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصيتك الخاصة بك، بحيث تجعل أفرادك يعملون ما تريده منهم حتى ولو كانوا غير متحمسين للقيام بالعمل المطلوب". (4)

كما يعرفها هيفال Hemphil: بأنها إدخال هيكل أو نظام جديد أو إجراءات حديثة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أو اجراء تغييرات في أهداف المنظمة وأغراضها. (5)

(1) فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب ح، p، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع والتنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2013، ص 55.

(2) فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، ط 1، دار مدني، 2003، ص 212.

(3) عيسى يوسف قداد وأخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء، عمان، 2010، ص 154.

(4) السيد عيد فرج، علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم، المجالات، الاهتمامات)، ط 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015، ص 193.

(5) عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2014، ص 11.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن القيادة مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير قصد التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل الحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف محددة.

التعريف الاجرائي للقيادة: هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

مفاهيم مقربة من مفهوم الهوية التنظيمية:

مفهوم التماثل التنظيمي:

يعرفها MaeletAshFonth: هو "شكل من الالتصاق النفسي يحدث عندما يمتص عضو في المنظمة الخصائص المعرفة للمنظمة".

كما نجد مفهوم " التماثل التنظيمي " حسب ما ذكره JohnsonetHeimberg يتصف بثلاث ملامح عامة:

1. يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب الاجتماعية للمنظمة.

2. يعد التماثل التنظيمي مرتكزا محوريا لمنطق الأفراد في اتخاذ القرارات التنظيمية.

3. يخضع هذا المفهوم إلى هيكل تنظيمي عميق مغروس في الإدراك الجمعي لأعضاء المنظمة. ما يوجه الاتصالات ويحدد شكلها بطريقة تعزز التماثل التنظيمي الجمعي.⁽¹⁾

كما يعرف التماثل التنظيمي: على أنه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل فيها حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين.⁽²⁾

سادسا: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أساس يرتكز عليه الباحث للانطلاق في بحثه باعتبارها موجه له لتعرف على جوانب عديدة لموضوع بحثه.

⁽¹⁾ سوريا عماني، التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة دكتوراه، قسم

العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة: 2018-2019، ص ص 61،60.

⁽²⁾ عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد حمودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة 26، العدد 2،

سوريا، 2010، ص 130.

لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة. كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات لأخرى.

لقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية حول موضوع الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية، وقد اختلفت هذه الدراسات باختلاف المناهج المستخدمة والتخصصات التابعة لها. وهذا ما يفسر تباين النتائج ومنه فسوف نحاول عرض مختلف الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية: وقد قمنا بتصنيفها إلى دراسات جزائرية، دراسات عربية، دراسات أجنبية، ورتبناها على أساس التسلسل الزمني.

الدراسات الجزائرية:

1. دراسة شكاوي سهام (2006) (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أحد أهم العوامل المكون للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في الهوية التنظيمية وثقافتها والإحاطة بهذا المفهوم وإبراز أبعاد الأساسية ومصادره المختلفة وهدفت أيضاً معرفة كيف يمكن أن تكون الثقافة في المنظمة قوة دافعة لتحسين أداء العاملين وكيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وكذلك التعرف على القيم الثقافية والسلوكيات المختلفة في المنظمة، ومحاولة مساعدة المؤسسة على زرع ثقافة ايجابية في أفرادها تساعد على توحيد مساعيهم مع مساعي أهداف المنظمة والمساهمة في تحسين أدائها، اعتمدت الدراسة على منهجين الوصفي والتحليلي، وتم استخدام معاينة والمتابعة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات الإحصائية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية قوامها 70 مفردة.

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة نفسها ولا توجد ثقافة تنظيمية نفسها في مؤسستين مختلفتين وحتى وإن اشتركتا في قطاع ونشاط نفسه، كما تحل الثقافة التنظيمية القوية محل معايير والقواعد الإدارية التي تضعها المنظمة في تنظيم العمل وتحديد الوظائف والمهام، كما لا يمكن لثقافة التنظيمية أن تتشكل بمعزل من خصائص والسمات الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي ينتمي إليه.

هناك علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية ونجاعة المنظمات، حيث تعمل الثقافة القوية على تعظيم التوليفية (القيمة والتكلفة).

(1) شكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2006 ص 107-171.

كما تبين أن هذه المؤسسة تسعى إلى تحسين صورة المؤسسة في السوق ونشر العلاقات المهنية الجيدة والانضباط في العمل وأن قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها يرتبط بمدى تماسك الأفراد بالقيم والتنظيمية ومدى مشاركتهم للقيم والمعتقدات نفسها، حيث تسمح الثقافة القوية للمنظمات بالتخلص من الإجراءات الإدارية المتشددة وأساليب الرقابة الرسمية، وتحت على التعامل في ظل من الدقة والاحترام المتبادل، كما تساعد على تماسك الجماعات وتفعيل قنوات الاتصال وتتعزز مشاعر الانتماء وتوفر هوية مشتركة للأفراد إضافة إلى كونها أداة هامة لتحقيق التكافل الداخلي والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

2. دراسة هشام سبع ومحمد لمين هيشور (1)

سعت إلى معرفة مدى وجود علاقة بين ثقافة التسيير والهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة وتشخيص مقومات ثقافة التسيير والهوية التنظيمية ومحاولة تحديد خصائص الثقافة التسييرية ومميزاتها والدور الذي تلعبه في تشكيل السلوك والأفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات الإحصائية، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها 80 مفردة من مؤسسة صرموك.

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التسييرية داخل هيكلية التنظيمية لمؤسسة صرموك إيجابية ومحذبة من طرف العينة المبحوثة وبالتالي وهذه المؤسسة تحبذ العمل بالسلاسل والعمل الجماعي وهذه الطريقة في الأداء تحسس العامل بقيمته التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على هوية العمل الشخصية والشعور بالاحترام المتبادل الذي يقوي الشعور بالانتماء كلها تؤدي إلى امتثال لثقافة تسييرية ومن ثم ترسيخ الهوية التنظيمية.

3. دراسة يعقوب سالم (2018) (2)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مقومات وأبعاد أخلاقيات العمل التي تساعد على تشكل وبناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، وكذا الوقوف على سمات الهوية التنظيمية التي تمكن من تحسين صورة البلدية مع المواطنين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدمت الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات الإحصائية، تم تطبيق الدراسة على العينة القصدية قوامها 262 مفردة من مجمل 30 بلدية على مستوى الوادي.

(1) هشام سبع ومحمد لمين هيشور، مرجع سبق ذكره، ص 607-626.

(2) يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018، ص 126-129.

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشكال اخلاقيات العمل وممارستها في نموذج الصدق، الالتزام القانوني، الرقابة الذاتية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مساهمة اخلاقيات العمل في تشكل الهوية المركزة للإداري وبذلك تحققت الفرضية القائلة: ساهم أشكال اخلاقيات العمل في بناء الهوية التنظيمية للمواطن في الإدارة الجزائرية بنسبة 75%.

الدراسات العربية:

1. دراسة سامر عبد المجيد البشاشة (2007) (1)

هدفت الدراسة على التعرف على: "أثر العدالة التنظيمية" وعلاقتها بالتمائل التنظيمي في المؤسسات الأردنية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات الإحصائية، تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ عددها (919) مفردة.

توصلت النتائج إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى، ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة، كما أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي، إذن هناك أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

2. دراسة أبو حلاوة (2008): (2)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الهوية التنظيمية لشركة كهرباء محافظة إربد وقياس أبعادها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات الإحصائية، تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 151 مفردة من المديرين والموظفين العاملين في الشركة.

توصلت الدراسة إلى أن من بين أهم الأوجه البارزة للهوية التنظيمية هي طبيعة العلاقة بين الموظفين أنفسهم، طبيعة العلاقة بين الشركة والموظفين، طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا، كما أظهرت الدراسة أن العوامل الديمغرافية والوظيفية كان لها تأثير واضح في إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية.

(1) سوريا عثماني، مرجع سبق ذكره، ص 150-200.

(2) عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 136، 137.

3. دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة (2010) (1)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، بكلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، لفرض ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة لجميع البيانات، تم توزيعها على عينية قوامها 280 عضو هيئة التدريس من أربع جامعات أردنية خاصة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلية في تحليل (التعاون، الابتكار، الالتزام، الفاعلية)، وقد تمكن من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها.

4. دراسة ماجدة (2013) (2)

سعت الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى مدرّاء المدارس الإعدادية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الإحصائية، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية إذ بلغت النسبة المئوية لعينة البحث (85%) من مجتمع البحث البالغ (34) مفردة من مدرّاء المدارس الإعدادية، بعدها استخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة نتائج بحثها.

توصلت الباحثة إلى استنتاج بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى مدرّاء المدارس الإعدادية كما أوصت الدراسة بإجراء بحوث على مدرّاء المدارس الأخرى (الابتدائية والمتوسطة) وتعريف المدرّاء بأهمية كل القوة التنظيمية والهوية التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، والتأكد على وضوح القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى المدارس وذلك بعمل كتيب يوزع على إدارة المدارس من أجل التوعية بأهميتها في العملية التعليمية.

(1) المرجع السابق، ص 121-150.

(2) يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 34، 35.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Brickson (2005) (1)

سعت إلى معرفة كيفية قيام إدارة المنظمة بربط هويتها التنظيمية بالأطراف الأخرى واستخدمت الدراسة عينة مكونة من 1126 موظفاً في نحو 88 منظمة تعمل في صناعة الشراب دن كحول في بريطانيا، وتوصلت الدراسة إلى أنّ العلاقات مع الأطراف المعنية لها تأثير كبير في إدراك الفرد لماهية المنظمة التي يعمل معها، كما أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالهوية التنظيمية إذ إنّ المنظمات تمتلك هوية تنظيمية خاصة بها.

2. دراسة shultz (2006) (2)

هدفت الدراسة إلى بيان التغيرات البيئية التي تدعو الموظف إلى إثارة الأسئلة عن الهوية التنظيمية وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في التأثير في تصورات العاملين وإدراكاتهم وقد قام الباحث بتطوير إطار نظري يبيّن كيفية تفاعل تصورات العاملين عن المنظمة مع الثقافة التنظيمية لتشكيل الفهم المشترك للهوية التنظيمية، وقد أوصى الباحث بضرورة تركيز إدارة المنظمة على الثقافة التنظيمية لدورها المؤثر في هذا المجال.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أسهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية، كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول الهوية التنظيمية هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الخادمة والهوية التنظيمية والمشاركة في العمل في مكتب الضرائب في جيلان في إيران. لهذا الغرض شارك في

يمية وكذلك الثقافة التنظيمية، ومساعدتنا في تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية، كما أسهمت في تكوين فكرة واضحة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، بالإضافة إلى أنّها ساعدتنا على الإلمام بالمنهج والأدوات اللازمة لجمع البيانات وكيفية توظيفها وتحديدها بدقة بعد ان

(1) المرجع السابق، ص 17-30.

(2) عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 137.

كانت لدينا أفكار غامضة غير واضحة خاصة من الناحية المنهجية، كما أنّها ساعدتنا في ضبط متغيرات البحث وتحديد أبعادها إضافة على كونها ستساعدنا في صياغة بعض أسئلة الاستمارة.

أوجه التشابه

إنّ الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع فمنها من تشابه معها في المتغير الأول وهو "الثقافة التنظيمية" والمتمثلة في دراسة "شيكاوي سهام" (2006) ودراسة Young (2011)، ومنها ما تشابه منها في المتغير الثاني وهو "الهوية التنظيمية" والمتمثلة في دراسة ماجدة (2013) ودراسة أبو حلاوة (2008) ودراسة محمد الزين العابدين عبد الفتاح ومحمود علي أبو سيف (2012)، ودراسة Brickson (2005).

أوجه الاختلاف:

بالرغم من التشابه الموجود بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، إلا أنّها تختلف عنها في بعض الجوانب، وذلك من حيث التساؤلات، العينة المختارة، وكذا الأهداف والنتائج، كذلك زمان ومكان إجراء الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وبعد عرض مختلف عناصر موضوع الدراسة تم تحديد هذا الأخير تحديدا دقيقا وبدأت تتضح لنا الرؤى حول مصادر المعلومات اللازم اعتمادها كما ساعدنا في هذا الفصل في وضع الفروض ومؤشراتها التي تساعدنا على صياغة أسئلة الاستمارة، فالإطار المفاهيمي للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية:

سادساً: مصادر الثقافة التنظيمية

سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية

ثامناً: مستويات الثقافة التنظيمية

تاسعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

عاشراً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

إحدى عشر: أكتساب الثقافة التنظيمية

والمحافظة عليها

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل منظري الإدارة والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية وعلم اجتماع التنظيم، وذلك انطلاقاً من اعتبارها أحد أهم العوامل التي تحدّد مدى نجاح وتفوق المؤسسات خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي شهدتها المجتمعات، فأصبحت المنظمات الناجحة هي تلك التي تمتلك ثقافة قوية تمكّنها من الصمود وتحقيق الأهداف لذلك سوف نحاول التفصيل في موضوع الثقافة التنظيمية من خلال التعرّف على أهم العناصر المشكلة لها.

أولاً: مراحل التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

- مرّت قيم المنظمة بمراحل نتيجة للتغيير والتطوير، وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية:
1. **المرحلة العقلانية:** في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه وينظر الإنسان في هذا الطرح حسب تايلور نظرة ميكانيكية، لكن تغيرت هذه القيم في مراحل أخرى من قيم مادية إلى قيم معنوية.
 2. **مرحلة المواجهة:** وفيها ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاء حقوقه وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية والاحترام والتقدير. (1)
 3. **مرحلة الإجماع في الرأي:** وفيها ظهرت قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
 4. **المرحلة العاطفية:** إنّ القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة كانت امتداد لتجارب "هوثورن" التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وأنّ الإنسان هو كتلة من المشاعر وليس مجرد آلة.
 5. **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلّق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق... إلخ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة. (2)
 6. **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي الذي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة قبل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.
 7. **مرحلة الواقعية:** ويمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة. (3)

(1) إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو-تنظيمية، ط1، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص76.

(2) المرجع نفسه، ص77.

(3) المرجع نفسه، ص77.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإنّ أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإنّ للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ان ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.⁽¹⁾
- الثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من: الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية وفقا لهذه النظرية فإنّ من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.⁽²⁾
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أنّ الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنّه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد، يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنّ الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.⁽³⁾

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية حسب ماجد عبد المهدي مساعدة في:⁽⁴⁾

1. بناء الإحساس بالتاريخ History: الثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص313.

⁽²⁾ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص171.

⁽³⁾ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 314.

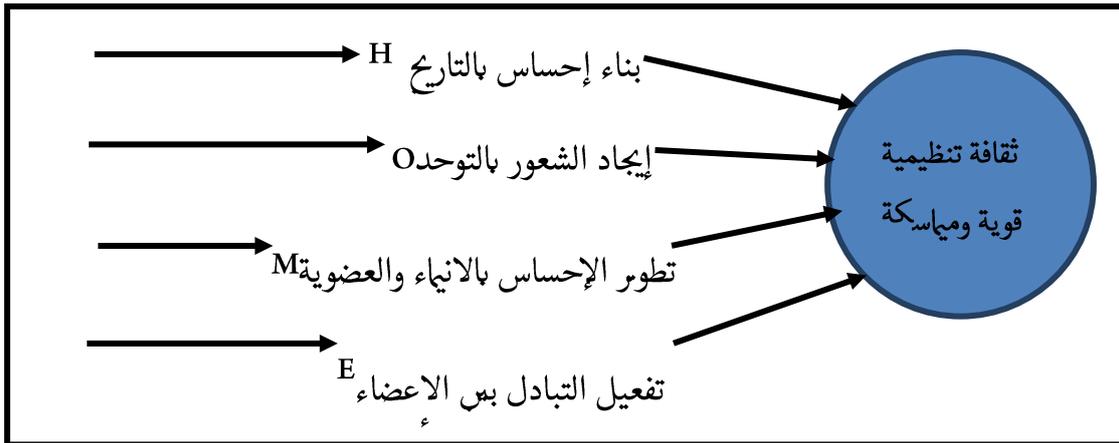
⁽⁴⁾ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص316.

2. إيجاد شعور التوحد **Oneness**: حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المميز.

3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء **Membership**: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4. زيادة التبادل بين الأعضاء **Exchange**: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل وتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات، ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 317.

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك العديد من خصائص الثقافة التنظيمية نوجزها فيما يلي:

1. الثقافة التنظيمية نظام مركب: لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة، وإنما تحتوي على انفاقات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها، وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.

2. الثقافة التنظيمية نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى. (1)
 3. الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 4. الثقافة التنظيمية نظام مرن: تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة. (2)
 5. الثقافة التنظيمية نظام اتصالات: سواء أكان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
 6. الثقافة التنظيمية نظام الحوافز والمكافآت: وفيما إذا كانت تقوم على الأداء وعلى معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية. (3)
- كما توجد خصائص أخرى للثقافة التنظيمية نذكر منها:

1. الانتظام في السلوك والقيود به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
2. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً).
3. القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات. (4)
4. الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة المرؤوسين والعملاء.
5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
6. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات

(1) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 371، 372.

(2) بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 372.

(3) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

(4) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 315.

النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال...إلخ. وبالإضافة إلى جملة الخصائص السالفة الذكر هناك خصائص أخرى يجب الإشارة إليها حتى تستوفي هذه العناصر هي:

1. **مكتسبة:** إذ أنها تكون نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد والمجتمع والمنظمة.
2. **إنسانية:** إذ أن الإنسان يعدّ الكائن الوحيد الذي يضع الثقافة ويدعم عناصرها ويرسم محتوياتها عبر العصور والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته.
3. **الاستمرارية:** فهي تنتقل من جيل إلى جيل حتى ما كانت قادرة على إشباع حاجات الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾
4. **التراكمية:** ويكون ذلك نتيجة استمرار تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعدّد وتشابك العناصر الثقافية المكوّنة لها، نلاحظ هذه الخاصية بوضوح في العناصر المادية أكثر من العناصر المعنوية.
5. **الانتقالية:** إذ أنّ تراكم الخبرات سوف يؤدّي إلى عجز الأجيال البشرية عن الاحتفاظ وانتقاء تلك التي تضمن تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات.
6. **قابلية الانتشار:** إذ أنّ هذا الانتشار يكون عن طريق احتكاك الفرد والجماعات ببعض البعض داخل المجتمع الواحد، وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تكون هذه العناصر المنتشرة ذات فائدة للمجتمع.⁽²⁾

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

إنّ تقسيم الثقافة التنظيمية إلى عدّة أنواع مسألة تتطلب نوع الدراسة التي تقوم بتقسيمها، حيث نجد في الدراسة الواحدة عدّة تقسيمات، وذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع، وهناك تقسيم شائع وهو الذي يقيّم الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف، وسنقوم بتفصيل ذلك فيما يأتي:

(1) إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 88، 89.

(2) المرجع نفسه، ص 89.

1. **الثقافة التنظيمية القوية:** هي تلك الثقافة التي يهتم بها المديرون وفي حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع العاملين، فهي تمثل في هذه الحالة مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ونجاح المنظمة في نشر قيمها بشكل موسع دلالة على النجاح في خلق ثقافة تنظيمية قوية.

2. **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من العاملين في المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع مع معظمهم، وهي تفتقر في هذه الحالة إلى التماسك بين أعضائها، ونجد صعوبة في التوافق والتوحد مع العاملين أو مع أهدافهم فتصبح المنظمة بلا ثقافة واضحة ومن ثم يطلق عليها أحيانا منظمة فوضوية.⁽¹⁾

في حين نجد من حددها في الأنواع التالية:

1. **الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة تقوم في الأساس على تحديد المسؤوليات والسلطات وعلى التحكم والالتزام والضبط الصارم، فالعمل يكون منظما، والوحدات بينها تنسيق ويكون مسلسل السلطة فيها مناسب بشكل هرمي.

2. **الثقافة الإبداعية:** وهي تتميز بتوفر بيئة عمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. **الثقافة المساندة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، ففيها يسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.⁽²⁾

4. **ثقافة العمليات:** وفيها يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

5. **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

(1) طارق أبو العطا، تطوير الإدارة الجامعية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر 2014، ص ص 162، 163.

(2) إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 98.

6. ثقافة الدور: وهي التي تركز على أنواع من التخصيص الوظيفي بما يعني اهتمامها بالأدوار الوظيفية أكثر من اهتمامها بالفرد، وهي تهتم بالقواعد والأنظمة وضرورة الاستمرارية وثبات الأداء.⁽¹⁾

خامسا: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي:

1. القيم التنظيمية: وهي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة ولتي تسمح بتصور القرار، ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات.

2. المعتقدات التنظيمية **Organizational Beliefs**: هي 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 وإثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁽²⁾

3. الأعراف التنظيمية: **Organizational Norms**: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب أو الابن في نفس المنظمة، ويفترض ان تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

4. التوقعات التنظيمية: **Organizational Expectation**: 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، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.⁽³⁾

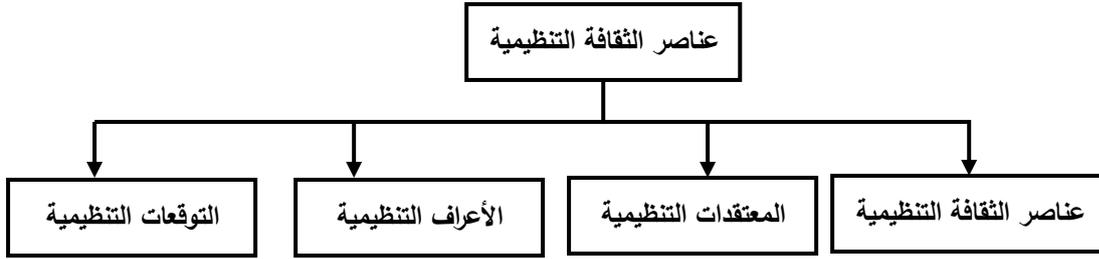
ويمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

(1) المرجع السابق، ص98.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص373.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص312.

الشكل رقم (02) : عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص

سادسا: مصادر الثقافة التنظيمية

تستمد المنظمة ثقافتها من مجموعة من المصادر التي تتفاعل فيما بينها وتترك بصماتها لمميزة على أنماط تسييرها وقواعد العمل والسلوكات المناسبة لتحقيق أهدافها، لذلك فقد اهتم المفكرين والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية بدراسة مختلف هذه المصادر وتم الاتفاق على أنها تتمثل في أربعة مصادر أساسية.⁽¹⁾

1. **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها.

فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد، بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فالألوان والأعلام والطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي، وإنما يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد.

2. **طبيعة العمل او قطاع النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدتها مقتنة في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في لنمط الوظيفي

(1) إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص81.

في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها... إلخ، مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى نشاط أو قطاع أعمال نفسه. (1)

3. شخصية وقيم الرواد والمؤسسون: تستمد المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته، فعندما يبدأ المؤسس في الإنشاء يقوم بنقل كل تجربته، طموحه معتقداته، قيمه، اتجاهاتها وسلوكه إلى المنظمة والأفراد الذين التحقوا بها، فهو يعد المشرع والأب الروحي، وبمرور الزمن يتم تناقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد، وقد ارتبط سم الكثير في المنظمات بمؤسسيها. (2)

4. ثقافة المنصب أو المهنة: يمثل عنصر الثقافة المهنية في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جزاء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء نمط ثقافية خاصة تميّز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر في المنظمة. (3)

وبالإضافة إلى جملة المصادر السالفة لذكر هناك تصنيف آخر لهذه المصادر على النحو الآتي:

1. العادات والتقاليد والأعراف: وتتمثل في قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعدّ من أهم المصادر للثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الأفراد العاملين وتؤثر على شخصياتهم وتحدد نمط سلوكهم وذلك تبعاً للتقاليد والموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد.

2. الطقوس والشعائر: وتتمثل في الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.

3. الأساطير: وهي وسيلة اتصال لإبراز إنجازات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها. (4)

(1) المرجع السابق، ص 81، 82.

(2) دنيابو ديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث تغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 85.

(3) إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(4) رشيد بوخالفة، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، -دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية- رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2015-2016، ص 34.

سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية مجموعة وظائف تؤديها داخل أي مؤسسة ويمكن حصرها فيما يلي:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إنّ مشاركة العاملين نفس لمعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض المشترك.

2. تسهل الالتزام الجماعي: إنّ الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.⁽¹⁾

3. تعزز استقرار النظام: تشجع لثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.⁽²⁾

يؤدي وجود الثقافة التنظيمية إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين، وتعطيهم لتمييز، حيث تلعب دوراً مهماً في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين وجعلهما يسموان على المصالح الشخصية، كما يمكنها المساهمة في:

تحقيق لاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، والعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة، وتحدد سلوك العاملين كدليل مهم ومرشد.

ثامناً: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور الثقافة بصورة عامة من خلال مجموعة من القوى والتي تتشكل في ثلاثة مستويات (المستوى المجتمعي، المستوى الصناعي، تأثير الثقافة الخاصة).

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 312، 313.

(2) احسن فلاح عداي الحسين، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها مداخلها وعملياته المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 94.

1. **الثقافة المجتمعية:** الثقافة على مستوى المجتمع تمثل القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، حيث تنتقل تلك الثقافة من المجتمع إلى المنظمة من خلال الأعضاء المنتمين إليها.

ويؤثر على تلك الثقافة ما هو سائد في المجتمع من نظم وسياسة واستراتيجيات للتربية والتعليم والظروف الاقتصادية الشائعة والإدارة العامة للدولة، وبالتالي تعمل المنظمات في ضوء ما يسود من ثقافة⁽¹⁾ مجتمعية تؤثر بقوة على أهداف المنظمة ورسالتها ومعاييرها، فمن الضروري توافق استراتيجيات المنظمات وخدماتها وسياستها مع ثقافة المجتمع الذي توجد فيه حتى تكتسب شرعيتها وتتمكن من تحقيق أهدافها

2. **ثقافة الصناعة أو النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة نجد في نفس الوقت تعتقدها معظم أو كل المنظمات العاملة، بمعنى أنه يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، حيث أنه وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء.

3. **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة.⁽²⁾

ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعها إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكهم.⁽³⁾ ومن جهة أخرى هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات مخالفة لما تطرقنا لها في السابق وهي:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ حسين التهامي، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث/ مصر 2013، ص 73، 74.

⁽²⁾ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الجامعية، مصر، 2008، ص 90.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص 91.

⁽⁴⁾ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، عمان 2012، ص 231.

1. **المستوى الأول:** يتضمن هذا المستوى الأشياء التي تقوم الأنساق بصناعتها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم والطقوس والرموز.
2. **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى فيما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك.
3. **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

تاسعا: أبعاد الثقافة التنظيمية

- تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج لقياس القيم الثقافية، ويمكن تصنيفها حسب مؤثراتها على سلوك وأداء العمال داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:
1. **البعد التنظيمي:** هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.⁽¹⁾
 2. **البعد الإداري:** وهو سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري ويشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل.
 3. **البعد الإنساني:** ويتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كنت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.⁽²⁾
- وفي سياق آخر نجد أوكلي وزملاؤه قد أشاروا إلى أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية نوجزها فيما يلي:⁽³⁾
- **الإبداع والابتكار:** الابتكار، اقتناص الفرص، الخبرة والممارسة، تحمل المخاطر، العناية والدقة.
 - **الثبات والاستقرار:** الاهتمام بالقواعد والإجراءات، الاستقرار، التوقع والتنبؤ الدقيق، الضمان.
 - **احترام حقوق الآخرين:** تقديم حقوق الأفراد، العدالة والإنصاف، التسامح والشفافية.

⁽¹⁾ يوسف سعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 441.

⁽²⁾ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، مصر، 1999، ص 184.

⁽³⁾ عزالدين سلطان وآخرون، المتغيرات التنظيمية، دراسات علم اجتماع التنظيم، دار مداء يونيفيرسي، 2011، ص ص 145، 146.

- الاهتمام بالنتائج: الاهتمام بالأداء والإنجاز، الاهتمام بالعمليات والنشطة، الطموح وآمال الكبيرة، التركيز على النتائج.
 - الاهتمام بالتفاصيل: الدقة، العناية الفائقة بكل التفاصيل، التحليل، دراسة كافة العناصر والجزئيات.
 - الاهتمام بجماعة الأداء: فرق العمل، المشاركة والتعاون، العاملين كجماعة.
 - التشديد والالتزام: التشدد، الحسم والفصل، المسؤولية الاجتماعية والمعتقدات والمبادئ الأساسية.⁽¹⁾
- كما نجد تصنيفات أخرى لأبعاد الثقافة التنظيمية وهي:⁽²⁾

1. المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
2. تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
3. الاتجاه: مدى قيم التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
4. التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين لوحدات التنظيمية المختلفة.
5. الرقابة: وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف على تصرفات وسلوكيات العاملين.
6. الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير لدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
7. الهوية: درجة تعرّف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال معيّن.
8. نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا لأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
9. تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
10. نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.⁽³⁾

عاشرا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

يتبين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل من أهمها:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلائمها مع صفات الأفراد الشخصية.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 146.

⁽²⁾ يونس مختاري، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015، ص 45.

⁽³⁾ المرجع السابق، ص 45.

ذلك أنّ الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلائم وتتوافق مع اهتمامهم وقيمهم، كما تتطلب المنظمات الأفراد لذين يتفوقون مع ثقافتها.

خصائص لبناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات إلى الإدارة.⁽¹⁾

المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم واخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي كتوجه سلوكيات الفرد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.⁽²⁾

كما تتأثر الثقافة التنظيمية بالعوامل التالية:⁽³⁾

1. تعاقب لأجيال: فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضا في لطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

2. القيادة الإدارية: التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

3. النمط الإداري: السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة ومن السهولة فرضه على باقي مستويات المنظمة.

إحدى عشر: اكتساب الثقافة التنظيمية ولحفاظتها عليها

إنّ طريقة اكتساب الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها تتضح من خلال توضيح الإجراءات التي تضمن استمراريتها داخل ي مؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

⁽¹⁾مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، 2003، ص 82.

⁽²⁾المرجع نفسه، ص 83.

⁽³⁾حسام سالم الصحباني، مرجع سبق ذكره، ص ص 35، 36.

1. طرق اكتساب الثقافة التنظيمية:

يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طرق التفكير والشعور وتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة.

في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل نفسه مجموعة من خصائص المنظمة مما يشجعهم على الاتجاه مع رؤية المؤسسة ويكون عملهم تلقائي فكل واحد يدرك ماذا يجب فعله نظرا لإكسابه نظام قيم قريبا إن لم نقل متطابق مع المنظمة.⁽¹⁾

2. المحافظة على الثقافة التنظيمية:

1.2. الإدارة العليا: حيث أن ردود أفعال الإدارة العليا تؤثر على ثقافة المنظمة من خلال ممارستها الإدارية المختلفة والقرارات التي تتخذها وهو مدى التزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم واستخدام المصطلحات والعبارات والطقوس واللغة المشتركة، إضافة إلى المعايير السلوكية التي تتضمن فلسفة الإدارة وتوجهاتها في كيفية معاملة الأفراد، وردود أفعالها اتجاه الغيابات، الجودة وتنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، وبهذا فإنّ محافظة الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها تساعد على الحفاظ على ثقافة المنظمة ككل.⁽²⁾

ومنه لا بد لإدارة انتهاج سلوكيات وأفعال ظاهرة وواضحة حتى تدعم وتعزز قيم المنظمة ومعتقداتها كما ينبغي أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.⁽³⁾

2.2. اختيار العاملين: تعمل عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من الاختيار هو تحديد استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح بمعنى أنه لا يكون هناك تناقضا بين الأفراد في المنظمة بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يعملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

⁽¹⁾ ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة لأولى، دار لشروق، الأردن، 2003، ص55.

⁽²⁾ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص319.

⁽³⁾ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص269.

3.2. المخالطة الاجتماعية: عند القيام باختيار عناصر جديدة في المنظمة من الطبيعي أن تحمل هذه العنصر الثقافة التنظيمية التي تقوم عليها هذه المنظمة مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 320.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية من خلال عرض مختلف جوانبها يتضح بشكل واضح أنّ الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، يكمن الدور الفعال لها في المعايير التنظيمية والوظائف التي تؤديها في تحديد وضبط السلوك داخل التنظيم، هذه الشمولية التي تميز الثقافة التنظيمية تجعلها أساسية لفهم وتفسير سلوكيات ومختلف ممارسات عناصر المؤسسة باعتبار أنّ الثقافة التنظيمية ما هي إلا هوية المنظمة وحياتها التي تميّزه عن غيرها وتساعد على تعايش أفرادها.

الفصل الثالث: الهوية التنظيمية

تمهيد

أولاً: أهمية الهوية التنظيمية.

ثانياً: خصائص ومكونات الهوية التنظيمية.

ثالثاً: تصنيفات الهوية التنظيمية.

رابعاً: أشكال الهوية التنظيمية.

خامساً: آليات بناء وتشكل الهوية التنظيمية.

سادساً: آليات تفعيل الهوية التنظيمية.

سابعاً: أبعاد الهوية التنظيمية.

ثامناً: آثار الهوية التنظيمية على الفرد والمجتمع.

تاسعاً: تهورات ونظريات حول الهوية

التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

نال موضوع الهوية التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة وذلك لماله من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين ومن ثم في أداء المنظمة. وتختلف المنظمات عن بعضها من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل، أنماط الاتصالات، علاقات العمل، القيادة وأسلوب الإدارة في الإشراف ومع مرور الزمن تتكون لكل منظمة هوية خاصة بها تختلف عن غيرها، ولاستيعاب دراسة مفهوم الهوية التنظيمية سنتطرق إلى عرض أهميتها وخصائصها وتصنيفاتها وآثارها على الفرد والمنظمة.

أولاً: أهمية الهوية التنظيمية

تعد الهوية التنظيمية غاية في الأهمية، فهي تعتبر من أهم موارد المؤسسة الناجحة التي تعمل بدورها على بنائها وإدارتها وإيجاد الآليات الكفيلة بتفعيلها. من أجل تحقيق النجاح المطلوب واستمرار التنظيم.

تعكس الهوية التنظيمية سواء كانت معلنة أو غير معلنة أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء.

- كلما كانت الهوية التنظيمية أكثر عمقا وتجسيدا في كل قيم ومعتقدات المؤسسة كلما كان العاملين أكثر التزاما ورقابة ذاتية وتمائلا (1).

- إن للهوية التنظيمية أهمية بالغة سواء بالنسبة للعاملين أو المؤسسة فبالنسبة للعاملين تعد الهوية التنظيمية القوية بمثابة الدعامة الأساسية التي تزيد من رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة، وتزود الهوية التنظيمية المؤسسة بالعديد من الخصائص الأخرى نذكر منها ما يلي:

1. الهوية التنظيمية كإطار للقرار: يؤكد كل من ألبرت وويتن في تعريفهم للهوية المؤسساتية على ثلاث صفات تعريفية:

1.1 ادعائها بالصفة المركزية: ويعني ألبرت وويتن بها بأن هوية المؤسسة (2) يجب أن تركز على صفة أو عدة صفات للمنظمة، التي هي إلى حد ما جوهرية لفهم لما توجد المنظمة وهدفها أو مسألتها.

2.1 ادعائها بالتميز: يناقش ألبرت وويتن بأنه مهما كانت هذه الصفات فيجب فهمها بأنها فريدة من نوعها من قبل أولئك الذين يعتنقون هوية المؤسسة.

3.1 ادعائها بالاستمرارية الزمنية: يؤكد الباحثان بأن هوية المؤسسة سوف تبقى بدون تغيير خلال الزمن، بغض النظر عن التغييرات الموضوعية في البيئة التي تعمل المؤسسة ضمنها. إن الصفات الثلاث التي تم اقتراحها أعلاه تظهر بأن طبيعة الهوية المؤسساتية كخطة مشتركة ترشد متخذي القرار ضمن المؤسسات (3).

(1) صونية براهيمية، الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، المجلد 15، العدد 27، 2018، ص 195.

(2) عبد اللطيف عبد اللطيف ومحمود أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

(3) المرجع نفسه، ص 132.

"... تقترح الهوية المؤسسية ما هو مناسب ومشروع وذو جدوى وتحدد أيضا ما هو غير مناسب وغير شرعي وغير ذي جدوى، فتتأثر الهوية المؤسسية إذن هو في النهاية توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة"⁽¹⁾.

2. الهوية كقيمة اقتصادية: تسعى المنظمات دائما نحو التميز وصنع العلاقة المميزة لها عن جميع منافسيها ولن يكون ذلك ما لم تتميز المنظمة بهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية وذات أثر بالغ على المجتمع بشكل عام وعلى موظفيها بشكل خاص.

ويرى بعض الباحثين أنه من أجل أن تضيف الهوية التنظيمية قيمة اقتصادية للمؤسسة، فعلى الهوية التنظيمية أن يكون لها مضامين ومحددات للقرارات العملياتية والاستراتيجية. فالمؤسسات ذات الهوية التنظيمية الواضحة سوف تتجاوز في أدائها المؤسسات التي ليس لها هوية واضحة⁽²⁾.

3. الهوية التنظيمية كأداة للتسيير: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في ايدولوجيا وقيم وقناعات ومدركات الأفراد وتحدد مستوى دافعهم، ومن ثمة تؤثر في مستوى الأداء والذي بدوره يحدد درجة نجاح الأدوات التسييرية للمؤسسة وهي مسألة الهوية التنظيمية⁽³⁾.

ثانيا: خصائص ومحددات الهوية التنظيمية

تتكون المنظمة من الأفراد الموجودين بها، ثم إن النشاط غالبا ما يتم بالانسجام الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات، وبالتالي تعطي للمنظمة وللأفراد خصوصيات تميزها وبها توجد خصائص وسمات تتميز ويتمتع بها مصطلح الهوية التنظيمية يتم ايضاحهم فيما يلي:

1. عدم استقلالية المصطلح:

فالهوية المهنية تؤخذ في أغلب الأحيان على أنها البحث عن الاعتراف من قبل الآخرين في إطار فضاء العمل، إلى جانب أنها محصلة للتنشآت المتتالية عبر تجارب العمل الفردية، بحيث هذين المعنيين يمثلان الاتجاهين الرئيسيين في سوسولوجيا الهوية المهنية ألا وهما سان سوليو وديباراللانز يتفقان على

(1) ماجكينشولتز وآخرون، ترجمة رياض الأبرش العبيكات: المنظمة المعبرة-الهوية، السمعة والعلامة التجارية للشركة، الطبعة الأولى مكتبة العبيكان، الأردن، 2004، ص 68.

(2) المرجع نفسه، ص 69.

(3) المرجع نفسه، ص 70.

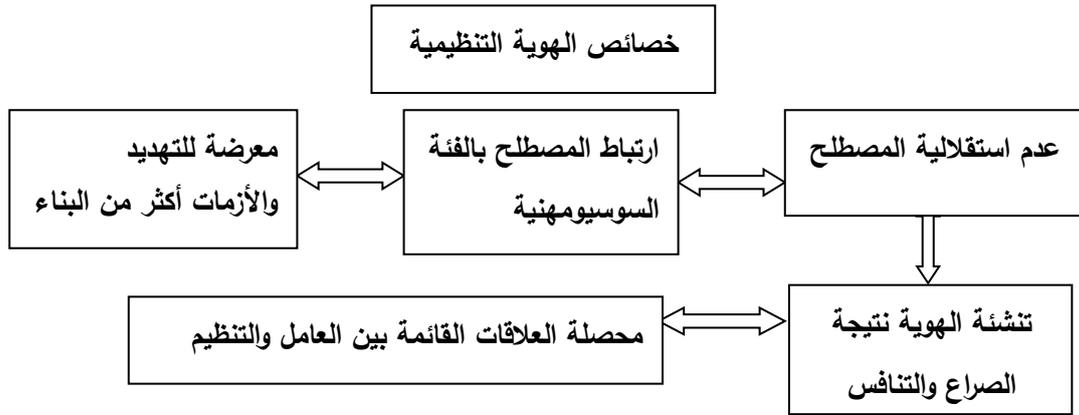
ربط مفهوم الهوية المهنية بالظروف التي تتشكل فيها فهي إما نتاج عمليتي التنافس والصراع داخل جماعة العمل أو صيرورة تعلم تعتمد على التجارب الفردية للعمال⁽¹⁾.

2. ارتباط المصطلح بالفئة السوسيو مهنية:

حاول ديبار من خلال محاولته تطوير المفاهيم التي قدمها سان سوليو حول التجارب العلائقية، أين يربط الهوية التنظيمية بالتقاء سيرورتين مختلفتين بحيث تتعلق الأولى باكتساب الهوية في التنظيم وفاعلين يتفاعل معهم الفرد، بحيث لا يمكن تحليلها بمعزل عن النسق الذي ينشط فيه الفرد والذي ينتج من خلاله علاقات قوية تساعد الأفراد على فرض وجودهم وبالتالي هويتهم داخل الجماعة. أما السيرورة الثانية فتمثل المرحلة التي تمكن الفرد من اكتساب هويته المهنية بنفسه بحيث لا يمكن تحليل هذه السيرورة بمعزل عن المسارات الاجتماعية التي يشكل الفرد بواسطتها هوية له.

3. الهوية التنظيمية معرضة للتهديد والأزمات أكثر من تعرضها للبناء:

وهذا نتيجة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية وكذلك طريقة التسيير داخل العمل في المؤسسات⁽²⁾.
الشكل رقم (03): يبين خصائص الهوية التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعطيات النظرية.

ثالثا: تصنيفات الهوية التنظيمية

يمكن تصنيف الهوية التنظيمية إلى مستويين رئيسيين هما:

⁽¹⁾ كاري ناديا آمنة، العامل الجزائري بين المهنة وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تلمسان،

2011-2012، ص 98.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 96، 97.

1. الهوية التنظيمية الضعيفة: في هذا الصنف من الهوية التنظيمية يكون شعور الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية ضئيلاً، وقد تتوافر السمات الجوهرية وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها لكن الشعور بها ضعيف.

2. الهوية التنظيمية القوية: يشعر الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية بوجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات مع مرور زمن طويل على تلك السمات.

إذ ترى الباحثة ماجدة عبد الإله عبد الستار: أن الهوية التنظيمية الضعيفة لها تأثير سلبي على المؤسسة في تنفيذ أعمالها، على عكس الهوية التنظيمية القوية تكون الأعمال بشكل مدروس وعلمي نتيجة سماتها واتجاهاتها الواضحة والمدروسة وبالتالي كلما كانت هوية المؤسسة قوية تستطيع الوصول إلى أفضل النتائج في تحقيق أهدافها (1).

رابعاً: أشكال الهوية التنظيمية

يتجلى تعدد الهوية التنظيمية والحكم عليها بتقسيمها إلى نوعين من الهويات هما الهوية المعيارية والهوية النفعية كما هو موضح كآتي:

1. الهوية المعيارية: وهي تلك الهويات التنظيمية التي تركز عملها ونشاطها على معايير معينة كالأنشطة الثقافية والتعليمية والدينية.

ويعمل هذا النوع على أساس ايديولوجي معين وثقافي ما وفق نظام قيمي يحاولون على أساسه الاستقرار والتنشيط به، وهذا النسيج الثقافي الإيديولوجي يخدم المبادئ المثلى للعاملين ليحفزهم على اتخاذ القرارات اليومية التي تصب في مصلحة المنظمة. ففوة المثل والمعايير هي المصدر الأساسي للإشراف على العاملين (2).

2. الهوية النفعية: يكتسي هذا النوع من الهوية في التنظيم أهمية كبيرة في أغلب المنظمات ذات التخصص الربحي والاقتصادي أكثر، وهذا النوع من الهوية التنظيمية يحاول التكيف والوصول إلى أكبر قدر ممكن من الربحية في تحقيق المنفعة له من زيادة في فائض الإنتاج وتحقيق الربح والمنفعة

(1) ماجدة عبد الإله عبد الستار، القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 1، 2014، ص 107.

(2) سعد علي، محمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2013، ص 156.

الذاتية سواء للفرد في حد ذاته أو للمنظمة ككل، وبمدى ومقدار ونوعية الجهد المبذول في ظل التنافس وكسب العملاء والزبائن (1).

جدول رقم (1): الاختلافات الأساسية بين الهوية المعيارية والنفعية في المنظمة.

البيان	الهوية المعيارية	الهوية النفعية
الأنشطة التي تجسدها	الأنشطة الثقافية أو التعليمية أو التعبيرية أو الدينية	أنشطة منشآت الأعمال
الأهداف العليا	السير وفق المعايير والقيم العليا	تعظيم الأداء الاقتصادي
معيار النجاح	خدمة المجتمع بالإيديولوجيا التي تؤمن بها	مقدار العوائد المالية
تقسيم العاملين	الالتزام بالمعايير والمثل والقيم العليا	مقدار ونوعية الجهد المبذول
التنافس لكسب العملاء والزبائن	غير مقبول	مقبول

المصدر: سعد علي حمود العنزلي، مرجع سبق ذكره ص 158 (2).

خامسا: آليات بناء وتشكل الهوية التنظيمية

يرى كلود دوبار في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية بأن التنشئة الاجتماعية هي عملية تشرين أو بناء لهوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل ومن هذا تتجلى أهمية وسبل تشكيل الهوية التنظيمية، وان نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها مرهون بالاختيار الأمثل للعاملين والانتماء الذي يزيد من روح الانتماء والشعور بالدافعية وزيادة الحماسة نحو العمل، وبحسب فيليب برنو فإن تشكل الهوية في المنظمة يكون على ثلاث آليات والتي يمكن من خلالها تشكيل هوية العامل تتجلى فيما يلي:

1. التكوين:

يكتسي دور التكوين لأي منظمة مهمة عملية تنشئة وبناء هوية العامل في البداية مع الآخرين والمنظمة من جهة أخرى، ويعطي لهم الأطر الأساسية في المنظومة القيمية الراسخة والتي تتجلى وتوضح فيما بعد في نجاح المنظمة التي يعمل فيها، ولهذا يصبح التكوين عاملا من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال، وهذا لا يعني بأن مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة المديرة في المؤسسة، بل قد

(1) يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(2) سعد علي حمود العنزلي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

يكون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته ولكن لابد أن يكون ذلك ترجمة حقيقية وتعبير منه عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل (1) فيها.

2. الخبرة المهنية:

تقتضي تشكل الهوية على مدى الخبرة المهنية التي يكتسبها العامل أثناء عمله في تلك المنظمة، وغالبا ما نجد نجاح أو فشل المنظمة يرجع إلى كفاءة أو عدم كفاءة قيادتها والسلوك القيادي إذن لا يحدده المنصب، وإنما تحدده قدرة على التأثير على الآخرين من خلال العلاقة بينه وبين التابعين، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود مجموعة من الأطر والكفاءات والعلاقات الاجتماعية التي تربط العامل بالآخرين من قيم وعلاقات اجتماعية تسهم في تشكل الهوية التنظيمية وهذا ما أكده رونو سان سوليو في كتابه الهوية في العمل وتطرق أيضا لدور القيادة والعلاقات الاجتماعية والخبرة المهنية في عملية تشكل الهوية في المهنة (2).

3. الاعتراف بالانتماء:

نجد في بعض المنظمات العديد من المشاكل التنظيمية التي تعترض هوية العامل ويمكن تجاوز تلك المشاكل التنظيمية من خلال السؤال الذي يطرحه العامل في الأول من أنا؟ ثم سؤال المنظمة أو الأعضاء ككل من نحن؟، وبالتالي نجد هناك العديد من التناقضات التي تواجه العاملين أثناء العمل، إما إثبات الذات أو الشخصية وفرض هوية اجتماعية على الآخر وهذا يؤدي في الغالب للصراع التنظيمي وبالتالي لابد من الاعتراف لكل طرف بالآخر والدخول في روح الجماعة وبالتالي تعزيز روح الانتماء للمجموعة ككل وهي المنظمة (3).

سادسا: آليات تفعيل الهوية التنظيمية

من خلال هذا العنصر سوف نتطرق إلى عدد من الآليات والميكانيزمات الأساسية في تفعيل هوية المؤسسة:

1. دراسة البعد الثقافي للعاملين: على اعتبار بأن هوية المؤسسة هي امتداد لهوية المجتمع وكذلك الحال بالنسبة لثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع يمكن القول إن دراسة البعد الثقافي للعاملين في المؤسسة

(1) يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(2) عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 232.

(3) يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 89.

تفيد في الاطلاع على هوياتهم الثقافية والإحاطة بقيمهم الاجتماعية التي تشكل مجتمعة جزءا جوهريا من الهوية التنظيمية للمؤسسة.

فإذا تعرف مسيري المؤسسات على القيم الثقافية والمجتمعة للعاملين سهل عليهم ذلك تصميم العديد من العمليات التنظيمية كالاتصال والحوافز المشتركة في اتخاذ القرار (1).

ويرى بوفلجة غيات في هذا الإطار " أن إهمال البعد الثقافي هو السبب في الكثير من المشاكل التي تعاني منها الكثير من المؤسسات الجزائرية، ثم التغييب والإهمال وانخفاض الرضا الوظيفي وسوء العلاقات بين العمال، وانعدام الثقة بينهم وبين المشرفين والمسؤولين (2).

2. الصورة الذهنية للمؤسسة: عرف قاموس ويبستر في طبعته الثانية الصورة الذهنية لغة إلى أنها تشير إلى التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء ومحاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة واسترجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته الحواس.

ويعرّف علي عوجة "الصورة الذهنية للمؤسسة" بأنها: الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات، وتبنى الصورة الذهنية للمؤسسة وفق ثلاث نماذج: إما ترسم المؤسسة صورتها الذهنية بنفسها وتتولى إدارتها، وإما سوف يبنيها الخصم، وإما سوف تبني بطريقة عشوائية غير منظمة (3).

ويشير عبد الله البريدي في هذا المجال أن الهوية التنظيمية تشكل الصورة الانطباعية في أذهان الأفراد تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية. وبهذا:

ويمكننا القول بأن الهوية التنظيمية هي الصورة الانطباعية الداخلية، وتعتبر الصورة انعكاسا ديناميكيا لطبيعة الثقافة التنظيمية (4).

(1) ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص ص 105، 106 .

(2) بوفلجة غيات، القيم التنظيمية وفعالية التنظيمات، دار القدس العربي، ط 1، الجزائر، 2010، ص 11.

(3) صونيا براهيمية، مرجع سبق ذكره، ص 202 .

(4) المرجع نفسه، ص 202.

3. رسالة المؤسسة: لقد أصبح في التنظيم الحديث وجود رسالة واضحة للمؤسسة ميزة تطبع المؤسسات ذات الهوية التنظيمية القوية عن غيرها من المؤسسات، ويمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها "إعلان من المؤسسة لرؤيتها وأهدافها وكذلك المجال الذي تعمل فيه، وما يميزها عن غيرها من المؤسسات، سواء كان الأمر يتعلق بالمنتجات أو الخدمات (1).

يشير اصطلاح الرسالة أيضا إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي "الأداة لتحديد هوية المؤسسة" ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات والأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات (2).

ويرى Kaplan and narton بأن تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أي منظمة يبدأ أولا بتحديد رسالة المنظمة، وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها (3).

وقد يتم صياغة رسالة المنظمة في جملة بسيطة بلغة عامة وعريضة جدا، ولكن تتطلب ألا تكون رسالة المنظمة عامة وواسعة جدا إلى حد يسبب الارتباك والغموض ولا يوضح مسار واتجاه المنظمة، كما أنها يجب أن تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال العرض المتاحة، بل يجب أن تصاغ بلغة واسعة نوعا ما، وبما يساعد على تحقيق المعيارين التاليين (4):

- السماح لها بإشباع وتلبية حاجات مختلف الجماعات والأفراد الذين لهم علاقة بالمنظمة.
- السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها ومجالها وتوفير المرونة لها لتطوير استراتيجيات وأهداف بديلة وبالتحديد فرص بديلة للتوسيع (5).

(1) محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006، ص 152.

(2) السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس، سطيف، 2002، ص 27.

(3) محمد فوزي، علي العتوم، رسالة المنظمة وآثارها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 15.

(4) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

(5) المرجع نفسه، ص 173.

❖ وما سبق يمكن التأكيد على أنه يجب أن تصاغ رسالة المؤسسة بمشاركة جميع الفاعلين "العاملين" حتى يتم الاندماج الحقيقي والمشاركة الفعلية في تصميمها ومن ثمة في الحرص على تنفيذها وبهذا لا تكون الرسالة مجرد لافتة معلقة بل تتعدى ذلك إلى مرآة عاكسة للهوية التنظيمية للمؤسسة.

4. القيادة الإدارية:

تعرف بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتحاد وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"، (1) وتعني أيضاً: «مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه.

من أنواع السلطة والقوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة (2).

وتعمل القيادة الإدارية على تفعيل الهوية التنظيمية للمؤسسة وذلك بتنمية القيم والمعتقدات: عندما لا تكون القيم راسخة عن العمل يلجأ القائد إلى تنميتها ضمن برنامج محدد قد يستغرق وقتاً طويلاً، ويمكن تقصيره باستخدام جرعات مكثفة من التوعية والتأثير.

- زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة.

- زيادة الشعور بالرضا وتحقيق الذات من خلال المشاركة وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين (3).

5. اللغة:

إن علاقة اللغة بالهوية هي علاقة جد وطيدة ومتكاملة إذ لا نستطيع التعمق في فهم هوية وثقافة مجتمع ما لم نعرف لغته بكل مدلولاتها ومضامينها.

ونفس الشيء بالنسبة لهوية المؤسسة، فاللغة المستعملة في المؤسسة تعكس جزءاً كبيراً من هويتها التنظيمية، وتعتبر شكلاً جلياً عن ثقافتها التنظيمية.

(1) عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 130.

(2) عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوضه الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، السعودية، ص 181.

(3) المرجع نفسه، ص 183.

- بالنسبة للغة المستعملة في المؤسسة الجزائرية يرى علي غربي ويمينة نزار من خلال دراسة ميدانية قاما بها حول التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية. سيطرة اللغة الأجنبية في معظم المؤسسات وخاصة الصناعية منها... فمن المعروف أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد إلا أن اللغة السائدة في معظم المعاملات هي اللغة الفرنسية (1).

حيث أنه قد يؤثر ذلك سلبا على غرس وإيصال ثقافة المؤسسة في الفرد العامل كون المستوى التعليمي للكثير منهم لا يمكنهم من استيعاب الكثير من الدلالات والرموز.

- وهكذا نجد غالبية الاطارات تستعمل اللغة الفرنسية في تعاملها سواء أثناء الاتصالات الرسمية، أو في تحرير الوثائق أو حتى في حديثها مع العمال البسطاء، وهي اللغة التي لا يتقنها عدد متزايد من العمال، بل حتى بعض الاطارات الشابة حديثة التخرج من الجامعات، خاصة في الحقوق والعلوم الاجتماعية (2).

سابعا: أبعاد الهوية التنظيمية

يوضح *Albert and whetten* من خلال تعريفه للهوية التنظيمية أبعاد الهوية التنظيمية، إذ يمكن وضع ثلاثة أبعاد أساسية في هذا المجال هي: السمات المركزية والسمات المنفردة والاستمرارية (3).

1. السمات المركزية للمنظمة:

هي تلك السمات التي يمكن عدها جوهرية فيما يخص المنظمة، وفي الواقع فإنه لا يمكن تحديد سمات معينة تكون دليلا للسمات المركزية المفروضة توافرها في أي منظمة، إذ أن هذه السمات تختلف من منظمة إلى أخرى وقد تختلف في المنظمة نفسها من وقت لآخر.

2. السمات المتفردة:

السمات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وقد تعرف بعض المنظمات بسمة مميزة مثل *IBM SERVICE* وبهذه السمات المتفردة تأخذ طابع التميز، بحيث لا يمكن لمؤسسة أخرى أن تأخذ نفس الشعار أو الوصف.

(1) علي غربي، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع إتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 202، ص 93.

(2) بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(3) عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 130.

3. الاستمرارية:

استمرار وجود السمات المركزية المنفردة في المنظمة بمرور الزمن، وهذه الصفات لها صفة الديمومة ولا تتأثر سريعاً بتغيرات البيئة⁽¹⁾.

ثامناً: آثار الهوية التنظيمية للفرد والمنطقة

تسعى المنظمات جاهدة ليكون موظفيها ملتصقين برسالتها وأهدافها التنظيمية ويكون هذا بتوافق سلوكياتهم، وجعلها منصبة نحو تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا تحقق الهوية التنظيمية مجموعة من الوظائف والآثار على الفرد في حد ذاته وعلى المنظمة ككل.

1. آثارها بالنسبة للفرد:

- تعزز ارتباط الفرد بمنظّمته وتزيد من احترامه لذاته والشعور بالاستقرار النفسي والاجتماعي وتزيد من المشاركة الفعالة وهذا يسهل التنسيق والاتصال.

- تجاوز الفرد لمصالحه الذاتية، مما يحقق له القدرة على الانفتاح على ذاته وتجاوزها بصورة إيجابية وبالتالي التضحية من أجل أهداف المنظمة.

- تعطي للفرد معنى لعمله والتماثل التنظيمي نتيجة ذوبانه ضمن الجماعة وهو مكتسب فردي للعامل قبل أن تكون للمنظمة وتقلل من دوران العمل.

- ترفع من معنويات الفرد تجاه المنظمة وبالتالي يشعر بالرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الزيادة في الجهد والإنجاز لتحقيق النجاح للمنظمة⁽²⁾.

2. آثارها بالنسبة للمنظمة:

- تصبح الهوية التنظيمية في أغلب المنظمات مصدراً للميزة التنافسية وتضفي لها قوة ومدة طويلة وبالتالي يصعب تقليدها.

- إن قوة الهوية التنظيمية وشعور العاملين بروح الانتماء والتماثل التنظيمي مع مرور الزمن تساعد المنظمة على تجاوز الأزمات وبالتالي تسهم في نجاح إدارة المنظمة وزيادة مستوى أدائها.

- تساعد على الحفاظ على الأهداف المركزية التي أسست لأجلها المنظمة أو بعضها، والبقاء على التركيز في نشاط المؤسسة واستمرارية وجودها⁽³⁾.

(1) المرجع السابق، ص 131.

(2) يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(3) مازن فارس رشيد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، 2003، ص ص 54، 55.

- تتباهى المنظمات ذات الهويات التنظيمية القوية بخصائصها وسماتها وهو ما يعزز مكانتها مقارنة بمثيلاتها من المنظمات وهذا يشحن ويزيد حماس الأعضاء لتحقيق أهداف المنظمة وهو ما يرجع بالإيجاب على المنظمة ككل.

- كما أن للهوية التنظيمية وظيفة قيمية، وذلك عندما يهتم الفرد بإسناد نفسه خصائص ذات قيمة ايجابية تساعد في وضوح رسالة المنظمة⁽¹⁾.

تاسعا: تصورات نظرية حول الهوية التنظيمية

1. الهوية التنظيمية عند (هابرماس Habermas)

تكمن أهمية تصور هابرماس لمفهوم الهوية من أهمية المشروع الذي تتبناه المدرسة النقدية وتصديها للعقلنة الأداة التي أوقعت الإنسان في فخ التشيؤ والاعتراب وأصبحت المجتمعات ما بعد الصناعية تعاني من صعوبات معيارية، فكان الطرح البديل لهابرماس عقلنة تواصلية تتطلع لأخلقة المجال العمومي ذلك أن المجتمع ليس رهين قوى الانتاج وأن الظواهر الثقافية يمكن أن تكون عنصرا حاسما في تشكيل البنى الاجتماعية⁽²⁾.

ليس المجتمع مجرد مجموعة اقتصادية من المنتجين والمستهلكين، إنما هو شبكة من الأفعال التواصلية، إن الهوية المقصودة هي الهوية التواصلية فالهوية موقف إنجزي وليست موقفا إجرائيا. فالفرد لا يصنعها بفعله بشكل معزول.

فكل هوية هي هوية جماعية تعين سلفا ولا نختارها بحرية، ولها استمرارية تتجاوز الآفاق البيوغرافية لأعضائها⁽³⁾.

هذه الهوية التواصلية هي التي تضمن اتصالية المجتمع وتحدد طريقة المجتمع في رسم الحد الذي يفصله عن محيطه وبيئته وتعيين نمط الانتماء إليه.

(1) يان أسمن، ترجمة عبد الحليم، عبد الغني رجب، الذاكرة الحضارية الكتابة والذكرى والهوية السياسية في الحضارة الكبرى الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، ط 1، مصر، 2003، ص 240.

(2) فتحي المسيكي، اقتصاد الهوية، قراءة في كتاب هابرماس بعد ماركس، مقال منشور في موقع الدراسات والأبحاث العلمانية في العالم العربي، 2012، ص 05.

(3) المرجع نفسه، ص 07.

بمعنى أن تفعيل هذه المعايير والقيم الثقافية بين أفراد المجتمع يتحقق من خلال التواصل بحيث يمكن تشكل الهوية الاجتماعية. فالهوية عند هابرماس هي "بنية معيارية اتقاقية مرتبطة بأدوار اجتماعية محددة، تكونت بشكل مؤسساتي ضمن انساق التعلم ودرجات من التطور" (1).

وحسب هذا الطرح الهابرماسي للهوية فإنه لا يكفي أن نكون تحت سقف واحد أو في مؤسسة واحدة أو مجتمع موحد لكي نشعر بالانتماء والهوية التنظيمية مالم تترجم عبر فعل تواصلتي تنظيمي ينعكس على بنى لغوية.

إن الفعل التواصلتي المنتج للقيم الثقافية، يساعد على تعزيز الروابط الاجتماعية بين أعضاء المجموعة أو الفئة المهنية، مما ينمي الثقة بين الفاعلين ليس فقط على أساس الزمالة أو العلاقة المهنية بل على أساس العلاقة الانسانية وذلك أنه عندما نتكلم عن الروابط الاجتماعية في المؤسسة فإننا نتكلم عن علاقة نوعية تتجاوز إطار العلاقة المهنية القائمة على التعاقد (2).

إن تأكيد هابرماس على أهمية عنصر اللغة في الفعل التواصلتي يكمن في إدراكه لقدرة اللغة على خلق الروابط مع الآخرين والانفتاح نحوهم وتجسيد علاقة الانتماء (3).

وبهذا يكون هابرماس قد سبق نظريا في تناول مسألة الهوية ذلك منذ مطلع السبعينات قبل أن تصبح موضوعا رائجا في أواخر القرن العشرين.

كما يمكننا الإشارة إلى الطرح الذي تناوله في موضوع الهوية من خلال الفعل التواصلتي، يتفق مع مقارنة كلود دوبار: Claude Dubar التي تعتمد على التفاعلية ومقاربة رونوسانسوليو Renault Sainsaulieu التي تعتمد على المثاقفة، على أساس أن الثقافة فعل اتصالي تفاعلي بامتياز.

(1) يورغن هابرماس، بعد ماركس، ترجمة محمد ميلاد، دار الحوار، سوريا، 2002، ص 34.

(2) المرجع نفسه، ص 35.

(3) المرجع نفسه، ص 36.

2. الهوية التنظيمية عند كلود د-وبار: Claud Dubar

حسب كلود دوبار CLAUDDUBAR الهوية ليست معطى نهائي منذ الولادة، إنما تتشكل باستمرار عبر سيرورة الزمن على مدى الحياة. كما أن الفرد لا يمكنه أن يشكل هويته بمعزل عن الآخر وأحكامه وتصوراته عن نفسه، فالهوية نسق من تمثلات الأنا مرتبطة بنسق القيم وتمثلات الهوية الجماعية. حيث تمكننا من معرفة ذاتنا والتموقع وتقييم كيفية تعريفنا من قبل الآخرين.

وتتشكل الهوية التنظيمية من خلال الهوية الشخصية والهوية الجماعية وتفاعلات ذلك مع المهنة⁽¹⁾ فالشعور بالهوية التنظيمية هو محصلة للعلاقات التفاعلية المطورة في ميدان العمل. وبناء الهوية التنظيمية يتأسس عبر تفصلات شكلين من مسار المعاملات الأولى تعامل موضوعي من خلال الآخرين بمعنى هوية معينة.

والثانية تعامل شخصي من خلال العامل بمعنى هوية تنظيمية للذات. وفي مرحلة التعامل الموضوعي مع الآخرين يتطلع الفرد لاستيعاب توقعات الأدوار لتحقيق الاعتراف من عدمه، بينما التعامل الذاتي الداخلي، يمكن أن يعرف بعدين: الاستمرارية أو انقطاع بين الهوية الموروثة والهوية المتوقعة⁽²⁾.

3. الهوية التنظيمية عند رونو سانسوليو Renaultsainsaulieu

ظهرت أعمال وأبحاث "سانسوليو" ضمن تيار التحليل الاستراتيجي حيث قاد العديد من البحوث حول ثقافة المؤسسة وهوية الأفراد في التنظيمات برزت من خلال مؤلفه "الهوية في العمل".

أكد على أهمية التحليل الثقافي داخل التنظيمات والورشات كما رأى ضرورة إعادة النظر إلى الضوابط الثقافية المتجردة في عمق الممارسات والأفعال الفردية والجماعية على مستوى التنظيمات وهذه الممارسات هي من طبيعة ثقافية لها قوى في استقرار المنظمات وتوازنها رغم أنها غير مرئية وغير مدركة بل موجودة فعليا في التوجهات والاستجابات⁽³⁾.

فالثقافة التنظيمية من وجهة سانسوليو "تتجلى في الممارسات الجماعية لفئات العمل وشبكة الاتصالات والعلاقات بين الأقسام والإدارات التي تشكل حسب رموز وإشارات تعطي نسق متكامل للمؤسسة".

(1) يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(2) كلود دوبار، أزمة الهويات، المكتبة الشرقية، بيروت، 2008، ص 173.

(3) هيشور محمد أمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف، 2017، ص 124.

وقد أعطى سانسوليو تعريفا للمؤسسة بأنها فضاء أو مكان اجتماع وتحويل التيارات الثقافية، ويميز بين ثلاثة أنواع من الإنتاج الاجتماعي للثقافة وهي: الانتقال من السلف، التأثير المعياري، والتعليم التنظيمي.

ومن جهة أخرى حدد "سانسوليو": أربع هويات ذات طبيعة اجتماعية تشير إلى نطاق الممارسات الاتصالية التواصلية القائمة بين الرؤساء والزلاء تتمثل في: هوية إنصهار، هوية التوافق، هوية انسحاب، هوية تفاوض.

وقد حاول "سانسوليو" دراسة "الهوية في العمل" من خلال تفكيك البيئة الداخلية التنظيمية والثقافية، واستخلص أن ثقافة المؤسسة تتبلور من خلال: الاحتكاك اليومي بين الفئات السوسيو مهنية والاندماج والتحالف بين الأفراد والجماعات المهنية، مما ساهم في تشكيل هوية التنظيم وجدارته. (1)

يستند سانسوليو في تحديد مفهوم الهوية المهنية على المقاربة الثقافية والتي تنظر إلى المؤسسة ليس كمجال مختصر حول عملية الإنتاج، بل انطلاقا من كون المؤسسة مجال للتنشئة الاجتماعية وتشكل الهويات الفردية والاجتماعية، حسب القيم والمعايير التي تشكلت عليها بنية المؤسسة.

بمعنى أنه ينظر للعامل "ليس كعون منفذ" بل "كفاعل منتج" ومبدع يساهم في إنتاج ثقافة المؤسسة.

لذلك فإن الهوية المهنية عند سانسوليو Sainsaulieu لها سمات وبصمات البعد الثقافي.

بمعنى أننا أمام مجتمع مؤسسة بحيث يكون الفاعل ملتزم بقواعد وضوابط هذا المجتمع أي أن سلوكياته تعكس امتثاله للقيم والمعايير المنتجة جماعيا عبر التفاعل اليومي بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين، وبالتالي نحن أمام مؤسسة اجتماعية تساهم في التنشئة الاجتماعية لأفرادها والخروج عن قيمها يعد سلوك غير مناسب للنسق العام. (2)

(1) المرجع السابق، ص 124.

(2) يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره ص 86.

ولأن تحقيق الذات مرهون باعتراف الآخر، يقدم سانسوليو Sainsaulieu أربعة شروط لتحقيق الاعتراف بالذات والآخر تتمثل في الانتماء للمؤسسة وتحقيق انجاز فردي أو جماعي، والمسار المهني، والقدرة على مقاومة كل أشكال الهيمنة التي تفرض في مجال العمل. (1)

بحيث أن هذه العناصر الأربعة تساهم في تحقيق الذات كمعطي أولي يساعد على تجاوز أو التغلب على اكراهات السلطة البيروقراطية ومعاناة العمل، كما يوفر جو الثقة المتبادل بين مختلف الفاعلين بحيث تصبح عملية التعاون ممكنة وعلاقات العمل أكثر ألفة وإنسانية، تساعد على تحقيق الاندماج الاجتماعي والتنظيمي، مما يعزز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، والتعرف على الشعور المشترك بين كل فئة وأخرى وبذلك يتحقق الوجود المهني الفاعل بالمؤسسة، ومنه تتشكل الهويات المهنية لمختلف الفئات المهنية. (2)

(1) Robert holman (2006). **Elément structurant de l'organisation du travail**. Thèse de doctorat de science de gestion présente par CNAM. P21.

(2) يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

خلاصة الفصل:

يتبين من كل ما سبق أنّ الهوية التنظيمية تشكل مصدرا هاما لدعم الأفراد ولاستقرارها داخل المنظمة كما أنّ الهوية هي محدد لذات الفرد ومجتمعه من خلال تكامل ودمج أنواع الأفعال والأفكار والمعتقدات والقيم التي يمارسها الفرد، وكذا تقمصه لكافة الأدوار التي تفرضها عليه الجماعة داخل وخارج المنظمة على حد سواء، كما تبين لنا بأن الهوية التنظيمية أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين ومن ثم في أداء المنظمة وتختلف باختلاف المنظمات من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأسلوب الإدارة.

الفصل الرابع: المقاربات النظرية للموضوع

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

ثالثاً: النظريات الحديثة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعددت نظريات التنظيم في تحليل الظواهر التنظيمية على اختلافها، ذلك بتعدد الاتجاهات الفكرية والأيدولوجية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية خلال السنوات الأخيرة، لذلك تعددت النظريات التي اهتمت بدراسته ويقتصر هدفها على فهم الظواهر التنظيمية وتفسيرها.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم النظريات السوسولوجية التي تناولت النظريات المفسرة لموضوع الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية، انطلاقاً من النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية المحدثة وأخيراً النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

يطلق على النظريات الكلاسيكية تلك النظريات الإدارية التي ظهرت في كل من أوروبا والولايات المتحدة في أواخر القرن العشرين، وأهم هذه النظريات هي: الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية ونظرية التقسيم الإداري حيث الافتراض الأساسي لهذه النظريات يقوم على مفاهيم من أهمها الرقابة، السلطة، التوجيه، احترام القوانين، الإنضباط، نظام الحوافز.

1. الإدارة العلمية (لفريدريك تايلور)

بدأت الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي زمازال تأثيرها حتى الوقت الحالي، ومن أهم أعلامها المهندس فريدريك تايلور الملقب بأبي الإدارة العلمية الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية، ولد سنة 1856 م وتوفي سنة 1915 م من عائلة عتيقة في أمريكا. حيث بدأ سنة 1870 العمل في مصنع للحديد كمتهم ثم تدرج في المناصب إلى غاية أن أصبح رئيس عمال ثم مهندس في مصانع الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية.⁽¹⁾

أصدر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1914، حيث عرض فيه آراءه ومعتقداته بشأن أساليب وفنون الإدارة العلمية.⁽²⁾ ويعد فريدريك ونسلو تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية ولقد سميت هذه الحركة بالمدرسة التاييلورية أو الحقبة التاييلورية، حيث تركزت آراء تايلور حول البحث العلمي في الإدارة، محاولاً إبراز أهميتها كعلم مبيّن تطبيقاتها في مختلف النشاطات البشرية ولاسيما في مجال الصناعة.⁽³⁾

وقد قدم تايلور المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية والإنتاجية في العمل وتمثل هذه المبادئ في:⁽⁴⁾

- وضع أساس علمي للعمل، واستبدال الأساليب القديمة والتقليدية للعمل بأساليب حديثة واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.
- اختيار العمال على أساس علمي ثم تدريبهم وتعليمهم.

(1) لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 37.

(2) عبد العزيز صالح حيتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 39.

(3) أسامة خيرى، الإدارة العامة، ط 1، عمان، 2013، ص 49.

(4) سعد عبد مرسى البدر، الإيديولوجية ونظرية التعليم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية،

- التعاون بين العمال والإدارة للعمل على استخدام الأسلوب العملي المتطور في تنظيم العمل.
- تقسم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

من خلال ما تم عرضه حول نظرية الإدارة العلمية لـ " فريدريك تايلور " يتضح أن الثقافة التنظيمية عنده، تقدم على أساس القيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم والمتمثلة في اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية والتدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية ومراقبة العاملين، وكذلك اعتماد مؤسسة الاختيار العلمي للعاملين وتقديم الحوافز المادية، الأجور، العلاوات،... إلخ، هذا من شأنه أن يساهم ويشكل ذلك عاملاً أساسياً في ترسيخ قيم هوية المؤسسة لدى العاملين.

تعقيب نظرية الإدارة العلمية:

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه على الرغم مما جاءت به النظرية العلمية من مبادئ إلا أنها أهملت العديد من الجوانب المهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التي من بينها إغفالها النظرة الإنسانية للعامل وحاجاته النفسية والاجتماعية واعتباره مجرد مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي ومعاملته على أساس ذلك، كما أغفلت التعاون داخل التنظيم، كما أنها نظرت للعامل على آلة وكسول بطبعه لا يجب العمل كما أنها اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً ومنعزلاً من المجتمع والمحيط ولكن من الرغم من هذا لا يمكننا انكار الدور الذي لعبته هذه النظرية لأنها استطاعت تطبيق أساليبها وأفكارها في العديد من المشروعات.

2. نظرية التقسيم الإداري (لهنري فايول):

يعتبر هانري فايول من المفكرين الذين قدموا الكثير من الإسهامات المميزة في مجال الفكر الإداري وقد بدأ فايول في البروز والبروغ حين قدم أكثر أعماله أهمية عالم 1916 تمثل في كتابه المشهور بعنوان: "الإدارة الصناعية والعامة" وفيه قام فايول بتضمن نظريته الشاملة لمفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، والتنفيذ.⁽¹⁾

وتختلف مدرسة العملية الإدارية عن الإدارة العلمية من ناحية جوهر اهتمامها وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في المدرسة الكلاسيكية وتحليل وظائف الإدارة في مدرسة العمليات الإدارية

(1) عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية، دار السلاسل، الكويت، 1986، ص 74.

بمعنى آخر أن اهتمام تايلور كان منصبا على الإدارة العليا فقد كان ينظر إلى الإدارة من التنظيم إلى أسفله. (1)

وقد خلص فايول إلى وجود ستة (06) أنشطة أساسية يجب أن تكون في أي مؤسسة وهي: (2)

- النشاطات الفنية: كالإنتاج أو التصنيع.

- النشاطات التجارية: كالبيع والشراء والمبادلة.

- النشاطات المالية: كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.

- النشاطات المحاسبية: لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.

- نشاطات الوقاية والضمان: مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

- النشاطات الإدارية: وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق.

كما صاغ فايول 14 مبدأ لتوفير التوجيه والإرشاد للمديرين وتحقيق فعالية الإدارة، تحديد وتوضيح العلاقات التي ينبغي أن تعتمد عليها مستويات الإدارة المختلفة عند القيام بالعمل، كما أكد أن المبادئ التي أوردتها مرنة ولا تتصف بالجمود وأن الإداري يستطيع أن يكيفها وفق الموقف الذي يستخدمها فيه والظروف المصاحبة لتطبيقها وتتمثل هذه المبادئ في:

- مبدأ تقسيم العمل.

- مبدأ السلطة والمسؤولية. (3)

- مبدأ النظام والانضباط.

- مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة. (4)

- مبدأ وحدة التوجيه.

- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

(1) حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 33.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمودة، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2002، ص 52.

(3) عماد بوحوش، نظريات الإدارة العامة، جمعية علماء المطابع التعاونية، الأردن، 1980، ص 2224.

(4) حمدي فؤاد علي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- مبدأ المكافأة والتعويض.
- مبدأ تدرج السلطة.
- مبدأ الترتيب والتنظيم.
- مبدأ المساواة والعدل.⁽¹⁾
- مبدأ المركزية
- مبدأ المبادأة.
- مبدأ الاستقرار الوظيفي.
- مبدأ روح الجماعة (روح الفريق والتعاون).⁽²⁾

من خلال التطرق لنظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول" يتضح أن الثقافة التنظيمية تبرز من خلال المبادئ الإدارية التي جاء بها وتتمثل في تركيز سلطة اتخاذ القرارات للإدارة العليا وللالتزام والانضباط بقواعد السلوك وتقسيم العمل في جميع مجالاته سواء الأعمال الإدارية أو الفنية، كذلك مكافأة الأفراد وتعويضهم ويجب أن يكون ذلك بطريقة عادلة نتيجة الجهود المقدمة للتنظيم وهذا من شأنه أن يحقق أقصى درجة من الالتزام التنظيمي والامتثال التنظيمي اللذان يعتبران أحد الدعائم الأساسية لتكوين شخصية العاملين تتوافق مع هوية المؤسسة العاملين بها.

التعقيب:

وبالرغم من الأفكار والمبادئ التي جاءت بها هذه النظرية إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات، كونها تتسم بالجمود والروتين، وأنها اعتمدت بالعاملين فقط داخل التنظيم، كما أن هذه النظرية اغفلت المتغيرات البيئية من خلال تركيزها على البناء التنظيمي والعمليات التنظيمية الداخلية وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية التقسيم الإداري إلا أنها نجحت إلى حد بعيد في توضيح العديد من الجوانب الإدارية بالأخص ما تعلق بالوظائف الإدارية.

⁽¹⁾ علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، ص 64.

⁽²⁾ ناجي السيد عبده، الرقابة والأداء من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 153.

3. النظرية البيروقراطية:

البيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية أثارت نقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة⁽¹⁾، ويعتبر ماكس فيبر عالم الاجتماع الألماني (1864-1920) هو الذي تبنى مفهوم البيروقراطية، حيث استهدفت فيبر وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات الانتاجيات يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيف يؤثر هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي⁽²⁾، كما يرى فيبر أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل، مما جعل الاعتبارات الموضوعية والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل ولذى انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات وذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.⁽³⁾

ولقد وضح فيبر ثلاثة أنماط للسلطة يمكن عرضها بإيجاز في:

- **السلطة الروحية:** وتقدم على وجود شخص أو تنظيم إداري يتمتع بخصائص تجعل الأفراد يرغبون في طاعته، فالإيمان بأفعال وأعمال هذا الشخص أو التنظيم يشكل مصدر الطاقة المطلقة.
- **السلطة التقليدية:** وهي تقوم على أساس تقديس التقاليد والأعراف وتتصف بصفات هامة منها:⁽⁴⁾
 - أن للقائد التقليدي سلطة عشوائية تدعى التقاليد المقدسة التي يزول على أساسها القائد سلطته داخل التنظيم.
 - تتصف بالمركية السلطة الناجمة عن توسيع الملكية، وأيضا يفرض المسؤولية الجماعية لضمان ولاء أفراد الجماعة.
- **السلطة القانونية:** وتقدم على أساس القواعد والقوانين والمعايير ويرى فيبر أنها ارتبطت بظهور الديمقراطية التي طالبت بالمساواة أمام القانون.⁽⁵⁾ ومن بين المبادئ الأساسية لنظرية البيروقراطية من منظور "ماكس فيبر" ما يلي:

(1) خليل محمد حسن الشماع، خبضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(2) حسين أحمد طراونة وآخرون، **نظرية المنظمة**، ط 1، دار حامد، عمان، 2011، ص 42.

(3) زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(4) حسان الجيلاني، **التنظيم والجماعات**، ط 1، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص 28.

(5) علي الضلاعين، **أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال**، ط 2، دار يزيد، الأردن، 2005، ص 58.

- **هرمية السلطة:** ويقصد بها الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تتناسب السلطة من أعلى إلى أسفل.

- **تقسيم العمل:** حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية.

- **تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية:** وذلك عن طريق الامتحانات الرسمية وإسنادا للتعليم والتدريب، بحيث تسود العلاقات الموضوعية بين جميع أعضاء المنظمة ووجود عدالة ومساواة فيما بينهم في مجال العمل وكذلك الشخصية في العمل، إضافة إلى عدم التحيز بين العاملين.⁽¹⁾

- **الترقية على أساس الأقدمية وحسن الأداء:** حيث يتم ترقية العاملين على أساس الأقدمية وموضوعية بين العاملين، إضافة إلى ترفيتهم على أساس حسن أدائهم من خلال عملية تقييم الأداء الذي يساعد بطريقة موضوعية على معرفة الأداء.⁽²⁾

وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وهي:

- توزع الأعمال والأنشطة الإدارية على العاملين بالمنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.

- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية.

- تعتمد الإدارة البيروقراطية في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التفاعل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق، السجلات، المستندات، ويجري حفظ الوثائق بصورة يسهل معها تمشية أعمال المنظمة.

- تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي وهذا ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(2) منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 56.

من خلال التطرق للنظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" نلاحظ أنها نموذج مثالي للتنظيم، يتصف بعدة سمات هيكلية وسلوكية تجعله من أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف، وأن الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة فيه تعتمد على إرساء مبدأ تقسيم العمل ومبدأ العدالة وتكافؤ الفرص والموضوعية في علاقات العمل والتي تعتبر أحد مؤشرات الهوية التنظيمية.

كما أن توزيع الأنشطة والأعمال بطريقة رسمية ووجود هيكل تنظيمي هرمي ودرجة عالية من التخصص الوظيفي وتطبيق قواعد الإدارة البيروقراطية التعليمات ولوائح العمل والاهتمام بالسرية والالتزام التنظيمي بها، كل هذا يعزز قوة الهوية التنظيمية للمؤسسة يساهم في بقائها واستمرارها.

التعقيب:

وبالرغم مما قدمته هذه النظرية إلا أنها أهملت الجوانب الإنسانية والاجتماعية والفكرية للفرد العامل والعلاقات غير الرسمية واعتبرته كآلة، كما ركز بصورة كبيرة على الرقابة والإشراف مع اهمال الأهداف الأساسية، وأهمل الجانب النفسي للموظفين وهذا كله قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة بدءاً من ارتفاعها وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية البيروقراطية إلا أنها جاءت بمبادئ وأفكار ساهمت ومازالت تساهم في تحقيق أهداف المنظمات بأشكالها المختلفة.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

ظهرت النظريات الكلاسيكية المتطورة للإدارة في دراسة التنظيم ابتداءً من أواخر الثلاثينات وحتى مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، كرد فعل للانتقادات التي واجهت النظريات الكلاسيكية وذلك في تناولها للعنصر البشري وعدم الاهتمام به، لتأتي هذه النظريات وتركز على العوامل الاجتماعية والنفسية، كما أخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم الغير الرسمي وتأثيره على الأفراد والتنظيم، وتندرج تحت هذه النظريات مدرسة: العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات لماسلو.

1. **نظرية العلاقات الإنسانية (1880-1945):** ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الو-م-أ على أثر الدراسات والتجارب التي أجراها "التون مايو" في مصانع الهاوثورن، ويرى معظم الباحثين أنها نقطة البداية لاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة.⁽¹⁾

(1) مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، مكتبة الجامعة العربية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 57.

فهي تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيما ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها تأثير كبير في الكفاية الإنتاجية.⁽¹⁾

إن نتائج التجارب التي قام بها "التون مايو" وزملائه حول ما إذا كانت الإضاءة تساهم في زيادة الإنتاجية من خلال إجراء تجارب على مجموعتين، مجموعة تكون فيها الإضاءة مرتفعة ومجموعة أخرى تكون الإضاءة منخفضة فكانت النتيجة أن كمية الإنتاجية متساوية بالنسبة للمجموعتين، فتوصل إلى أن الإضاءة ليست هي التي تزيد من الإنتاجية، فقام بتجارب أخرى على مجموعة من العاملات فتوصل إلى أهمية دور العلاقات الإنسانية بين العمال كالتعاون والزمالة في العمل في زيادة الإنتاجية، وعليه توصل إلى أن الحوافز المادية ليست الوحيدة التي تؤدي رفع معدلات الأداء وزيادة الإنتاجية بل الحوافز المعنوية، ومن خلال الأبحاث التي قام بها على مجموعة من العاملات أكد أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عادات وتقاليد وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات غير الرسمية والتي تتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات العارمة من قبل الإدارة.

تنطوي مدرسة العلاقات الإنسانية على عدة من المبادئ والعناصر هي:

- تركز على الأفراد أكثر مما تركز على الجوانب.
- الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين في المؤسسة.
- إثارة دوافع الأفراد وهو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية وأشعارهم بأهميتها وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية.
- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية.
- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق المصلحة.

من خلال ما جاء به "التون مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية يمكن القول أن العاملين يستجيبون بالدرجة الأولى للبيئة الاجتماعية لمكان العمل والتي تشمل الظروف الاجتماعية المشاعر، التفاعل بين الأفراد في العمل كما أن اهتمام الإدارة بالعامل سوف يؤدي إلى زيادة الرضا والشعور بالانتماء والولاء كل هذا يساعد في تشكيل الهوية التنظيمية لدى العامل بالإضافة إلى نمط القيادة والاتصال والعلاقات بين

(1) محمود خيضر، الإدارة علم وتطبيق، دار مكتبة الكندي لنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 17.

العاملين تساعدهم على العمل وبدل المزيد من الجهد وإشعارهم بأهميتهم داخل التنظيم وهذا ما يسمح لهم بالاستمرار في ظل الظروف التي تقدمها له المنظمة وأيضاً من خلال نمط القيادة والقواعد غير الرسمية ومنح العمال الحوافز المعنوية يؤدي إلى شعور العمال بإنسانيتهم وكرامتهم من جهة وهذا يحفز على العطاء والولاء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى وبالتالي اكتسابهم للهوية التنظيمية.

التعقيب:

على الرغم من اسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال تطور الفكر الإداري فإن هناك مجموعة من الانتقادات التي وجهت إليها وذلك من خلال تركيزها على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية مثل الهيكل والعوامل المادية والنظر إلى المنظمة وبما أن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم كما أهملت أثر الحوافز المادية في اتباع حاجات ورغبات العاملين من خلال تركيزها على الحوافز والمكافآت غير المادية وأغفلت تماماً أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

2. نظرية الحاجات "أبرهام ماسلو" 1970-1908

"أبرهام ماسلو" هو أستاذ في علم النفس متخصص في دراسة السلوك الإنساني ولد سنة 1908، وتوفي سنة 1970، كان من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بدراسة الدافعية في العالم.⁽¹⁾ وفي عام 1943 م، نشر نظريته المعروفة بالنظرية الهرمية للحاجات وهي مبنية على افتراض أن لكل فرد حاجات متعددة ومتطورة ومختلفة في أهميتها وقوتها واتجاهاتها وأولويتها من وقت لآخر ومن فرد إلى آخر، حتى أن الحاجات لدى الفرد الآخر متغيرة من وقت لآخر وتخضع لمعادلة الإشباع والحرمان أو المثير والاستجابة.⁽²⁾

(1) راوية حسين، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 122.

(2) حسين حريم وآخرون، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار حامد، عمان، 1998، ص 50.

الشكل رقم (04): يوضح سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص169.

- **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عن اشباعها من أجل المحافظة على استمراره على قيد الحياة، مثل الغذاء، الهواء، السكن، إذ يمكن اشباعها في المنظمة من خلال الأجر والحوافز المادية.
- **حاجات الأمن:** تعبر في حاجات الفرد في أن يكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بالأمان والاطمئنان.
- **الحاجات الاجتماعية:** تتمثل في شعور الفرد بأن الآخرين يبادلونه الود والمحبة وأن ينتمي لجماعة ويتفاعل مع الآخرين.
- **حاجات التقدير:** حاجة الفرد إلى شعوره بأنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الرؤساء والزملاء بالإضافة إلى تقديره الذاتي لنفسه.

- حاجات تحقيق الذات: تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه وأن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق مع امكانياته ومواهبه.(1)

ومن هنا يبدو أن الحاجات تعد ذات أثر كبير في توجيه السلوك الإنساني ولذا فإن المنظمة لا بد من توفير سبل اشباعها وتطوير ذلك لتحقيق أهدافها.(2)

تتدرج نظرية الحاجات لماسلو إلى ضرورة اهتمام الإدارة لحاجات الأفراد ودراسة ظروفهم المعيشية وحالتهم النفسية لتكون أساس لوضع أنظمة حوافز تستجيب مع هذه الحاجات وكذا ضرورة تلبية احتياجات العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي كما أنها تتدرج حسب الأهمية فالحاجات الفيزيولوجية في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذ أن الإنسان غير المشبع أن يهتم بالحاجات الأعلى ما لم يفكر في اشباع الحاجات الأولية بالإضافة إلى الحاجة إلى الأمن ضد كل ما يهدد حياة الفرد العامل والحاجات الاجتماعية وحاجة احترام الذات وحاجات التقدير المرتبطة بتصرفات وسلوك الأفراد في العمل ويمكن القول بأن الحاجات التي قدمها "ماسلو" تتدرج ضمن بيئة العمل الداخلية من خلال أهمية كل حاجة من حاجات الإشباع والتي تعكس الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي بدورها تساهم في تعزيز وتشكيل الهوية التنظيمية لها.

التعقيب:

مما سبق يمكن القول أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات من حيث تقسيم الحاجات الإنسانية إلى عدة مجموعات مبالغ فيها كان بالإمكان تقسيمها إلى حاجات مادية ومعنوية إضافة إلى أن الأفراد يختلفون في طريقة اشباع الحاجات في أسفل الهرم دون الحاجات الأخرى.

ثالثاً: النظريات الحديثة

لقد ساعد التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول المتقدمة بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة مفسرة لعلوم الإدارة وشكلت مدارس علمية جديدة حيث أنها تشترك في كونها تطرح منظور مختلف عن المنظور الذي جاءت به النظريات الكلاسيكية، والنظريات النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم بحيث حاولت التوفيق بين هذه النظريات وتجاوز الانتقادات التي وجهت لها، وكان محور اهتمام النظريات الحديثة هو العنصر الإنساني في محيط العمل، وذلك من خلال التركيز على أفضل السبل

(1) محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008، ص ص 87، 88.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 135.

لزيادة كفاءته وآرائه كما اعتمدت على مفاهيم إدارية كالنظيم غير الرسمي وجماعات العمل واتخاذ القرار والإدارة بالأهداف.

ومن بين النظريات الحديثة التي سوف نتطرق لها في هذه الدراسة:

نظرية الإدارة بالأهداف، النظرية اليابانية المعروفة بنظرية Z، النظرية الاستراتيجية.

1. نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دروكر "1909-2005"

تعود فكرة نظرية الإدارة بالأهداف إلى العالم الإداري النمساوي الأصل "بيتر دراكر peterdrucker في أوائل الخمسينات من هذا القرن.⁽¹⁾ إن الإدارة بالأهداف هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس بشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة حيث تقوم الإدارة على منطقتي استشارة اشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضاً في اتخاذ الإدارية التي تخص أقسامهم.⁽²⁾

مرتكزات نظرية الإدارة بالأهداف: وتتمثل في:

- يعتبر العنصر البشري هو الخلية الأساسية في المنظمة وأهم عناصر العملية الإدارية والدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.
- قابلية العنصر البشري للتقدم والتطوير وقدرته على الابتكار والتحديث.
- ترتكز الإدارة على الأهداف وليس على النشاطات وردود الأفعال.
- تلعب اللامركزية في الإدارة دورها في تكوين الثقة بالعاملين في المنظمة وحصرهم على انجاح قراراتها وتحقيق أهدافها.
- القدرة على اكتشاف الانحرافات في العمل وتصحيحها أولاً بأول.
- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

(1) عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت 2013، ص ص 78، 79.

(2) بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 94.

- المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء.⁽¹⁾
- تقوم كذلك على أساس المشاركة والتعاون في العمل أي تحرص على مشاركة جميع العاملين من قمة الهرم إلى قاعدته في وضع الأهداف وتنفيذها.
- تركز أيضا على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل، وخلق الدافع لدى الفرد بغية تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقصى فعالية.⁽²⁾

من خلال ما تم عرضه في هذه النظرية نتضح لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في اشراك العمال في اتخاذ القرارات وفي تحديد أهداف المنظمة وبالتالي رفع المعنوية العمال وتنمية قدراتهم، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمنظمة نتيجة التزامهم بالقوانين، واكتسابهم وإدراكهم لهوية المؤسسة العاملين بها وهذا من شأنه أن يساهم في استمرارية المؤسسة.

تعقيب:

بالرغم من اسهامات نظرية الإدارة بالأهداف إلى أن الانتقاد الموجه لها هو أنه يجب تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب إدخالها مثل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة وكذا تحسين العلاقات ضمن الجماعات في المؤسسة، وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية إلا أن الدراسات والأبحاث التي أجريت عليها كانت نتائجها، وذلك من خلال تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة عندما يطبق بشكل جيد.

2. النظرية اليابانية المعروفة بنظرية Z لوليام أوتشي 1943:

نظرا للنجاح الذي حققته النظريات اليابانية في مختلف الميادين في ثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي، فقد اهتم عدد من الباحثين والكتاب بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم في أوائل

(1) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 56.

(2) مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 75، 76.

ثمانينيات القرن الماضي صدر كتاب بعنوان بنظرية Z سنة 1981 م للكاتب وليام أوتشي .
williamouche⁽¹⁾

كان هدف وليام أوتشي من وضع هذه النظرية هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العامة خارج اليابان وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نظريته ركز على العنصر البشري كأساس لزيادة انتاجية المنشأة. بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية.⁽²⁾

أهم مبادئ الإدارة اليابانية ما يلي:

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة وحق بعد الوصول إلى سن التقاعد.
 - أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق.
 - أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
 - توفير المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها واحتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة.
 - الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد.
- ويرى أوتشي أن نظرية Z تقوم على ثلاثة أعمدة:

- **التقنية:** تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ التقنية من منطق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت انتاجيته، وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية، وكذلك المنظمات والنقابات العمالية والشركات الحكومية

- **الألفة والمودة:** يتميز المجتمع الياباني بالتمسك الاجتماعي وما يتضمن من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث ينظر العامل

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار حامد للنشر، 2009، ص 75.

(2) ماجد عبد المهدي مساعد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه، وفي جو من الألفة والمودة تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير.⁽¹⁾

- **الحدق أو المهارة:** وتعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم وما يمكنه من تكوين فرق عمل غير متجانسة تحت إشرافه تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الانتاجية.⁽²⁾

وتستند هذه المهارة على جملة من الافتراضات أهمها:

- التوظيف مدى الحياة.

- البطء في التقييم والترقية.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- المسؤولية الجماعية.⁽³⁾

- العمل الجماعي وروح الفريق.

- الاهتمام الشامل بالفرد وقدراته.

- الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات.⁽⁴⁾

لقد أفرزت نظرية Z مجموعة من السمات التي تتوفر عليها الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية التي تقوم أساسا على احترام العمال ومعاملتهم معاملة حسنة والمحافظة على استقرارهم في عملهم من خلال مبدأ التوظيف مدى الحياة، بالإضافة على التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد، وهذا ما يعزز من شعور العامل بالانتماء للمنظمة وبالتالي اكتسابه لهوية المؤسسة التي تعمل فيها واندماجه فيها بشكل نهائي وهذا ينعكس ايجابيا على العمل الإداري وينتج عنه تحقيق الأهداف المرجوة.

(1) صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(2) المرجع نفسه، ص ص 97، 98.

(3) حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(4) علي الفلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج، 2013، ص 128.

تعقيب على النظرية:

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه بالرغم مما جاءت به النظرية اليابانية Z من مبادئ إلا أن التجارب العلمية أثبتت أنه لتطبيق النظرية اليابانية في الإدارة عدم فاعليتها من قبل منظمات الأعمال خارج اليابان، وذلك لاختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات وخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل فيها ويتعامل معها إلا أنه رغم ذلك لا يمكن إنكار الكبير الذي حققته هذه النظرية في المنظمات اليابانية.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم أهم النظريات المتعلقة بالموضوع من بينها النظريات الكلاسيكية، النظريات الكلاسيكية المحدثة، والنريات الحديثة، والتي تعتبر الإطار المرجعي لكل باحث، والتي حاولت تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات كما اهتمت بدراسة العنصر البشري والعمل الذي يقوم به وعملية الإنتاج، إذ أنّ كل نظرية تختلف عن الأخرى في تفسير العلاقات الموجودة بين العاملين ومختلف الأعمال والسلوكيات من وجهة نظر كل باحث.

الفصل الخامس الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: مجتمع الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات .

سادساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

لا تكمن قيمة البحث وأهميته في جميع التراث النظري حول المشكلة موضوع الدراسة فحسب، بل تتعداه إلى نزول الباحث إلى الميدان لاستقصاء الحقائق المرتبطة ببحثه لذلك يعتبر اختيار وتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة التطبيقية وتحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات، وتحديد مجتمع الدراسة، وكذا أساليب التحليل المتبعة بعد تحديد مجالات الدراسة الميدانية «المجال الجغرافي».

أولاً: مجالات الدراسة

والتي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات. يعد تحديد المجال خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ميدانية كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان ونقصد بميدان الدراسة النطاق الجغرافي، البشري والزمني الذي أجريت فيه وفقاً لذلك فإن ميدان دراستنا يوضح كمايلي:

1. المجال المكاني: ويقصد به المكان التي تمت فيه الدراسة بما أن موضوعنا يتناول دور إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي، ومن خلال هذا فقدتم تحديد مكان إجراء هذا البحث ألا وهو المؤسسة الاقتصادية «ميناء جن جن»

❖ التعريف بمؤسسة ميناء جن جن:

هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة متعددة للخدمات وهي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 4 ملايين دينار، وهو أحدث ميناء تجاري شيد في الجزائر، إذ يتوفر على عدة ميزات ترشحه لاحتلال مكانة بالصف الأول على المستوى الجهوي، ومن بين أهم العمليات التجارية التي يتم على مستواه نجده يحتل المرتبة الأولى فيما يخص استرداد الحبوب وهو المدعو للقيام بدور مهم في ميدان منافسة الحاويات.

ويقع ميناء جن جن في الجهة الشرقية لمدينة جيجل تحديد في منطقة المسماة أشواط، يبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كيلومتر وعن المنطقة الحرة بلارة بحوالي 40 كيلومتر وبكيلومترين عن مطار فرحات عباس ويبعد عن العاصمة بحوالي 370 كيلومتر، تقدر مساحته بحوالي 140 هكتار مع إمكانية توسيع تقدر ب 30 هكتار ويحتوي هذا على منشآت قاعدية وفرقية كالآتي:

-**المنشآت القاعدية:** يتكون ميناء جن جن من حاجزين للحماية، طول السد الغربي 3000م وطول السد الشرقي حوالي 900م، ويحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة.

❖ **رصيف عام لبواخر الشحن:** طوله 770م، وعرضه 200م والعمق 11 م، مساحة السطح المعبدة تقدر ب 15 هكتار

❖ **رصيف المختلط:** الطول 770م، وعرضه 200م والعمق 11م مساحة السطح 7.5 هكتار.

❖ رصيف غربي: الطول 1060م، العرض 300م، العمق من 10،50 م إلى 18.20م مساحة السطح 30 هكتار .

- المنشآت الفرعية: وهي جميع المباني التي تحتوي عليها الميناء وتتمثل في

❖ العمارات: تضم العمارات الإدارية وجميع مصالح الميناء إضافة الى مقر الجمارك وشرطة المرور والحدود، عمارة قيادة الميناء، مركب الصحة مزود بغرفة تغيير الملابس، مبنى إدارة الميناء.

❖ المستودعات: تحتوي على ثلاث مستودعات مبنية، مساحة كل منها حوالي 1000م² كما تحتوي المؤسسة على هياكل طور الإنجاز تتمثل في:

- الرصيف الغربي غير المعبد

- مجموعة من المستودعات تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 6000م²

أهداف مؤسسة ميناء جن جن:

حسب المادة رقم (2) من المرسوم رقم 84-173 المؤرخ في 12/07/1984 فإن لكل مؤسسة

أهداف ولمؤسسة أهداف داخلية وأخرى خارجية وتتمثل فيما يلي:

الأهداف الداخلية:

- الريح: محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن

- النمو: زيادة رأس المال وتوسيع المؤسسة بفتح وحدات في أماكن أخرى .

- الزيادة في حجم التعاملات

- الزيادة في حجم المبيعات .

- استثمار المؤسسة في نشاطها وذلك بتحسب الخدمات المقدمة وفق المقاييس العالمية المعمول بها.

❖ تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه .

الأهداف الخارجية:

- زيادة الدخل القومي

- توفير العملة الصعبة

- توفير مناصب الشغل مما يؤدي الى تقليل حدة البطالة.

مهام الميناء:

- تتمثل مهام الميناء في مختلف الخدمات التي يقدمها وتتمثل فيما يلي:
- تكفل الميناء بتفريغ وشحن البضائع وحراسة البضائع ليلا ونهارا الى تسليمها .
- التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية .
- التكفل بالبواخر من يوم وصولها خليج الميناء وحتى خروجها منه.
- السهر على حماية البضاعة من التلف والسرقة وذلك بوضعها في المستودعات .
- اختيار وتطبيق أحسن الطرق في التسيير

الأسواق التي يتعامل معها الميناء:

يمكن القول بان هذه المؤسسة تتعامل مع مؤسسات داخلية وطنية وخارجية دولية:

- **الأسواق الداخلية:** وتتمثل فيما يلي :

- **SONATRACH**
- **OAIC**
- **CAMEG**
- **ENAB**

الأسواق الخارجية:

- المنطقة الوطنية والبلدان العربية.
- الاتحاد المغربي .
- بلدان الاتحاد الاوروبي
- بلدان اروبا خارج الاتحاد الاوروبي
- امريكا الشمالية وامريكا الوسطى .
- آسيا

شرح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة جن جن

المديرية العامة:

تتكون أساسا من مكتب رئيس المدير العام الذي يعتبر الأمر النهائي للسلطة العليا، تتمثل أهم مهامه فيما يلي:

- تنسيق ومراقبة مديريات المؤسسة
- يعتبر بمثابة حاسوب لكل التكاليف والمسؤول عن أي عقد تقوم به المؤسسة
- يضبط تسيير المؤسسة ويحدد الترتيب الهرمي للعمال ويعين الإطارات العليا
- يقوم بفتح حسابات لدى المؤسسات المالية بهدف تسهيل أي عملية مالية، ذلك وفق الشروط المعمول بها.
- يكون مسؤول عن أي تذكرة أوصك خاص بالتبادلات ومختلف الأعمال التجارية وعليه فهذه المديرية تشمل:

مديرية القيادة المينائية: تتمثل أهم هذه المديرية فيما يلي:

- السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالنقل والتفريغ والشحن بالتنسيق مع مديرية الإستغلال.
- مسؤول عن الرقابة ومواجهة الحوادث التي تحدث وتحديد أولوية السفن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال في الميناء.
- اعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.

وتشمل هذه المديرية على دائرتين:

- دائرة الشرطة المينائية.
- دائرة المساعدات الملاحية.

مديرية الاستغلال:

ومن اهم الاعمال المنسوبة اليها:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الهياكل المسؤول عنها قصد بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .
- يسهر على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول .
- السهر على استعمال الامثل للإمكانيات المتوفرة في المؤسسة وتسنل هذه المديرية على دائرتين هما :
- دائرة التجارة
- دائرة الشحن والتفريغ

مديرية المحاسبة:

ومن اهم الاعمال المنسوبة اليها مايلي:

- السهر على التطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة .
 - القيام بتدوين السجلات المحاسبية تبعا للنظام المعمول به.
 - تحديد حسابات وميزانية المؤسسة.
 - تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الادارة
- وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما:

- دائرة المالية ودائرة المحاسبة

مديرية الدراسة والتنمية:

من أهم اعمالها مايلي:

- دراسة الاحصائيات والتغيرات والملاحظة فيما يخص المبادلات الخاصة بالنقل.
- تحديد الحاجيات من الاحصائية اللازمة في كل المجالات.
- وضع استراتيجية الاعلان والاتصال.
- تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول.

وتنقسم هذه المديرية الى:

- دائرة الإعلام الآلي.

- دائرة الدراسات والتنمية.

مديرية الموارد البشرية: تقديم المديرية المعنية بالدراسة:

تسعى هذه المديرية لتقديم أحسن الخدمات، فهي تعتبر من أهم الوحدات التنظيمية للميناء والتي تتعامل بشكل مباشر مع المستخدمين كالموظفين والممتننين والمترصين، لها اتصال مباشر معهم في اطار العمل قصد تزويدهم بكافة المعلومات الخاصة بهم اذا تعتبر شبكة من العلاقات المتداخلة في أداء المهام. ومن أهم المهام التي يكلف بها مدير الموارد البشرية في مجال اختصاصه:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاط الهيئة المشرف عليها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة
- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة.
- المساهمة بعمله على تحسين اداء المصالح التي يشرف عليها ونوعية عمله
- اعداد وتطبيق سياسة تسيير الموظفين التكوين والنظافة، والأمن على مستوى المؤسسة طبقا للقوانين .
- اعداد وتطبيق شبكة اجور الموظفين على مستوى المؤسسة بالتنسيق مع الهيئات المعنية هذا طبقا لتوجيهات السياسة الوطنية للأجور.
- اعداد وانجاز المخططات المتعددة لسنوات التوظيف والتكوين، بالتنسيق مع المديريات المركزية الأخرى
- مساعدة المدير العام بالتعريف بالخطوط العريضة للسياسات العامة للمؤسسة فيما يخص تطوير منظومة التسيير، الامن في مجال الاستغلال .
- تشخيص الوقائع والتجارب المعمول بها في جميع المجالات (الاعمال) الداخلية للمؤسسة والصعوبات (التحديات) التي تعيق الجودة وكذلك الفوارق مقارنة بالتطور الاحسن.
- اقتراح حلول تقنية ونشاطات تصحيحية
- اعداد التقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها في جميع الميادين الداخلية للمؤسسة، وتحديد القيود والعراقيل ومعوقات العمل، وإعطاء حلول واقتراحات تصحيحه لبعض المشاكل ويتفرع منها دائرة الشرطة والأمن ودائرة المساعدات الملاحية.

2. المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي قضيناها لانجاز الدراسة، وقد قسمت هذه الدراسة الى جانبين هما:

1.2 الجانب النظري: وتم فيه جمع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الاحاطة النظري بموضوع البحث.

2.2 الجانب الميداني: و قد قسم هذا الجانب بدور الى اربعة مراحل موزعة كمايلي:

-**المرحلة الاولى:** حيث تم فيها التوجه الى المؤسسة بغرض الحصول على الموافقة وذلك في يوم 25 فيفري 2020. حيث تم الحصول على الترخيص بطلب التسهيلات لانجاز البحث وذلك من طرف مدير الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن، كما تم تزويدنا في نفس اليوم بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم التعرف على الميدان وبعض المصالح داخل المؤسسة وبعض مدراء المصالح، و بعض العاملين في المؤسسة، وذلك من اجل تحديد عينة البحث .

-**المرحلة الثانية:** قمنا فيها بتوزيع الاستمارة النهائية في 17 سبتمبر 2020 تعذرت هذه الزيارة نظرا لانتشار فيروس كوفيد 19 وذلك بعد اعدادها مع الاستاد المشرف وتحكيمها من قبل استاذين من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وتم اجراء التعديلات على بعض الاسئلة وحذف بعضها بما يخدم الاستمارة على عينة من العمال قدرت ب (63) استمارة في شكلها النهائي .

-**المرحلة الثالثة:** في يوم 21 سبتمبر 2020 تم استرجاع (50) وتم الغاء (08) منها لأنها فارغة .

-**المرحلة الرابعة:** في 23 سبتمبر 2020 قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة ادارة الموارد البشرية وبعض العاملين.

3. المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري كل ما يتعلق بمواصفات العينة التي سيتم اخدها من المجتمع الكلي للدراسة، ولقد قمنا بتحديد المجال البشري وبنحصر هذا الجانب من بحثنا على العمال في المراكز الوظيفية الموجودة في المؤسسة (عمال التحكيم، عمال التنفيذ).

ثانيا: فرضيات الدراسة

تشير الفرضية الى فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة او المسببة لها كما انها عبارة عن احتمالية لسؤال مطروح في اشكالية البحث ويخضع لاختيار سواء عن طريق الدراسة

النظرية او عن طريق الدراسة الميدانية والفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث بمعنى ان الفرضية هي اكل للإشكالية.(1)

وتتطلق الدراسة من فرضية عامة وموادها:

- للثقافة التنظيمية علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية. وتندرج عن الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:
- القيادة الادارية السائدة علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية للعاملين في المؤسسة
- لطبيعة علاقة العامل السائدة علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية للعاملين في المؤسسة.

ثالثا: المنهج المستخدم

تختلف الطرق التي تستخدمها في البحوث للوصول الى الحقيقة باختلاف الموضوع المدرسي، ويعتبر المنهج مهما كان نوعه الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول الى نتيجة معينة.(2)

وهو الوعي بالموضوع من خلال الخطوات التي تتيح من اجل اكماله وتباينه(3)

لهذا اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باعتباره الانسب وأكثر ملائمة لموضوع الدراسة فالمنهج الوصفي هو مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة او الموضوع اعتماد على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا حقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة وموضوع محل البحث.(4)

رابعا: مجتمع الدراسة وعينتها:

1- مجتمع الدراسة: إن وصف المجتمع المدروس يعني تحديد خصائصه التي يمكن ان تؤثر في نتائج

البحث(5) فهو مجموعة من الناس أو (الوثائق) محددة تحديدا واضحا ويهتم بدراستها وتعميم نتائج

البحث عليها فان المجتمع الاصلي يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه.(6)

(1) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008، ص145.

(2) بوحوش عمار، محمود الديبات، مناهج البحث العلمي، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص135.

(3) عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1990، ص47.

(4) سليمان محمد سليمان شحاتة، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية، 2005، ص337.

(5) محمد علي عطية، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص95.

(6) نادية سعد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل، الجزائر، 2017، ص267.

2- العينة:

يقصد بالعينة الجزء الصغير من الكل اي هي جزء من الظاهرة المدروسة الواسعة والمعبرة عنه كله، يستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع لظاهرة او الكلفة او الوقت بحيث يمكن تعميم نتائج العينة على الظاهرة كليا.⁽¹⁾

وفي دراستنا قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية يقوم على اختيار عينة مماثلة للمجتمع الاصلي لها كافة الخصائص التي يشمل عليها هذا المجتمع،اي ان تكون خصائص العينة مشابهة لخصائص المفردات من كافة النواحي ويطبق هذا النوع من العينات في حالة ما اذا كان المجتمع المدروس غير متجانس من حيث خصائصه ومفرداته وبلغ حجمها 64 مفردة .حيث تم اختيار العينة من كل فئات من فئة المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع المجتمع التي يتكون من 1270 مفردة وتتمثل على النحو التالي:

الاطارات:107

عمال التحكم:305

عمال تنفيذيون: 858

وكانت النسبة 5% ومنه:

$$1270 * 5\% = 63.5 \text{ ومنه } 63 \text{ مفردة كعينة مختارة .}$$

و بالتجزئة تكون العمليات التالية:

$$- \text{الاطارات: } 107 * 5\% = 5.35$$

$$- \text{عمال التحكم: } 305 * 5\% = 15.25$$

$$- \text{عمال تنفيذيون: } 858 * 5\% = 42.9$$

(1) صلاح الدين شروح، منهجية البحث، دار العلوم، عنابة، 2003، ص241.

جدول رقم (02): اختيار العينة الطبقية .

الاحتمالات	النسبة من المجتمع الأصلي 100%	النسبة من حيث حجم العينة 5%
الاطارات	107	5
عمال التحكم	305	15
عمال تنفيذيون	858	43
المجموع	1270	63

*ملاحظة: قمنا بتوزيع الاستمارة على فئتين من العاملين فقط هما: التحكم والتنفيذ.

خامسا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر جمع البيانات من الوسائل الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية تماشيا مع طبيعة الموضوع الذي هو بصدد دراسته والتي على ضوءها تقوم الدراسة الميدانية. وعليه فالأدوات البحثية المستخدمة المستخدمة في هذه الدراسة هي:

1. الملاحظة:

هي أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات والتي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختيار فروضه فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين⁽¹⁾ انها الاداة التي تجعل الباحث الاكثر اتصال بالبحوث.⁽²⁾

وهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين وظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه⁽³⁾ فالملاحظة توجه العقل إلى الأشياء وعناصرها توجيهها تاما لغرض خاص.⁽⁴⁾

وتعني: «رصد السلوك الذاتي والاجتماعي الذي يمارسه الافراد بشكل فعلي في الحياة اليومية العملية»⁽⁵⁾

حيث لاحظنا من خلال الدراسات الاستطلاعية ان طبيعة العمل صعبة حيث يكثر حيث يكثر فيها ضجيج الشاحنات إلا ان هناك توجيه ورقابة من قبل المسؤولين وهناك تنظيم محكم للعاملين، أما فيما

(1) ابراهيم عبد العزيز الدعليج، *مناهج وطرق البحث العلمي*، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص108

(2) خالد حامد، *منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية*، ط1، دار الجسور، الجزائر، 2008، ص 131.

(3) محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، التفكير العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص263.

(4) بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضة، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2009، ص95.

(5) معن خليل عمر، *مناهج البحث في علم الاجتماع*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص218.

يخص الإدارة فإنها تتسم بالحركية أثناء العمل والاستقبال الحسن من قبل رؤساء المصلحة والمعاملة الحسنة مع الزائرين للمؤسسة.

2. المقابلة:

من الوسائل والاساليب الشائعة في الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الوقت، وتعرف المقابلة على أنها عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث المقابل التي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها والمبحوث الذي يعطي المعلومات للباحث بعد الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل. (1)

كما تعرف كذلك على أنها «عملية اتصال شخصي لفظي نقال يقوم على الثقة، تجرى بين الباحث واحد أفراد عينة البحث بهدف الحصول بيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة وإيجاد الحلول المناسبة لها. (2)

عرفها «موريس أنجرس» بأنها: «تقنية مباشرة للنقص العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير انها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على أفراد العينة (3).

وتعتبر المقابلة أداة مهمة لجمع البيانات والمعلومات والتي تعرف على انها تفاعل لفظي يتم عن طريق موجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات وراء ومعتقدات شخص وأشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية. (4)

فهي تساعد الباحث في الحصول على معلومات أكثر قد تكون غفلت في الاستمارة او قد لا يكون مسجلة في الوثائق المتعلقة بالمؤسسة ومن امثلة الاستفسارات التي كانت مع افراد العينة مايلي:

أسئلة المقابلة:

(1) جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي، مصر، 2013، ص169.

(2) وائل عبد الرحمن التال، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص 73.

(3) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2008، ص106.

(4) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، 2002، ص148.

- هل يسعى المسؤولون على تأقلمك مع محيط عملك؟

- كيف ترى نوع العلاقة بينك وبين مسؤوليك؟

- هل تشجع مؤسستك في تطوير علاقات العمل بين العاملين؟

- هل تفتح المؤسسة المجال لتشاوريين العمال؟

3. الاستمارة:

تعتبر وسيلة لجمع المعلومات من المبحوثين عن طريق مجموعة من الاسئلة المرتبة ترتيبيا منطقيا ومرتبطة مع بعضها، توزع على افراد العينة من طرف الباحث.(1)

وتعرف أيضا على أنها «نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف.(2)

وقد قمنا بإعداد استمارة اولية محاولين تغطية الموضوع من خلال الاسئلة التي تتضمنها وذلك بغية تجنب الغموض في فهم محتواها من طرف المبحوثين وقبل ان يتم تطبيقها في الميدان.تم إعدادها من طرف الاستاد المشرف وتم تحكيمها من طرف المحكمين تخصص علم الاجتماع.

وبهذا تمت صياغتها في شكل النهائي وتضمنت الاستمارة ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية، الاقدمية، في العمل، الرتبة المهنية، الأجر، الوضعية المهنية).

المحور الثاني: والمتعلق ببيانات الفرضية الاولى والخاص بالقيادة والهوية التنظيمية يتضمن 12 سؤال.

المحور الثالث: ويقابل الفرضية الثانية الخاصة بعلاقات العمل والهوية التنظيمية ويتضمن 10 اسئلة.

و بناءا على ملاحظات المحكمين تم إعادة صياغة بعض الأسئلة والتخلي عن البعض الاخر منها لانها غير مناسبة لدراسة وقد تم التعديل كالتالي:

- تعديل الأسئلة رقم 7، 9، 12، 16، 22.

(1) فهد خليل زايد، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط1، دار النفائس، الأردن، 2007، ص119.

(2) رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ص123.

- تغيير في الاحتمالات في السؤال رقم 28.

- تم حذف سؤالين.

4 . السجلات والوثائق: تعتبر السجلات والوثائق من الادوات التي تسمح للباحث بالحصول على المعطيات الاضافية لبعض المحاور فقط في البحث، التي قد لا يحصل عليها من خلال ادوات جمع البيانات الاخرى فهي اداة مساعدة ومكاملة ووظيفتها تبرز في التحليل والتفسير والتعليل.⁽¹⁾

وقد كان في قسم المواد البشرية مصدر التزود بالوثائق والمعلومات الخاصة بتوزيع العمال وعددهم الاجمالي، كما قد تم الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات في معرفة مجتمع الدراسة وضبط عينة الدراسة عن طريق معرفة عدد العمال وكيفية توزيعهم على الوحدات والاقسام.

سادسا: اساليب التحليل

تعتبر عملية التحليل من المراحل المهمة في البحث العلمي، حيث يبدأ من خلال توزيع البيانات المتحصل عليها من الاستمارات ثم تحليلها بشكل علمي وموضوعي بالاعتماد على أسلوبين في التحليل: أسلوب التحليل الكمي وأسلوب التحليل الكيفي.

1. أسلوب التحليل الكمي:

هو الاسلوب الذي يعني بتحليل البيانات التي تم التوصل اليها وترتيبها في جداول من خلال ما تحصلنا عليه من الاستمارة ويتم تحويل البيانات الى أرقام ونسب مئوية، وساعدنا هذا الأسلوب في التعبير بدقة عن المعلومات التي تحصلنا عليها.

2. أسلوب التحليل الكيفي:

يتم هذا الأسلوب عند القيام بالتعليق على الجداول يستخدم في تحليل وتفسير المعطيات الكمية، وربطها بالجانب النظري للدراسة بهدف التدعيم والاستشهاد بالأفكار والمعطيات واختيار صحة الفرضيات المطروحة.

⁽¹⁾ رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص151.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتوضيح أهم الخطوات للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد مجال الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري) كما تطرقنا إلى المنهج المستخدم وعينة الدراسة، وتوضيح أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات الميدانية وتمثلت في الملاحظة، والاستمارة، المقابلة، وكذا الأساليب الإحصائية، أسلوب التحليل الكمي والكيفي، وكذا تحديد نوع العينة، حيث سهلت علينا هذه الأدوات في مجملها على معالجة موضوع الدراسة الميدانية.

الفصل السادس
عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة

رابعاً: التوصيات والاقتراحات

خلاصة الفصل

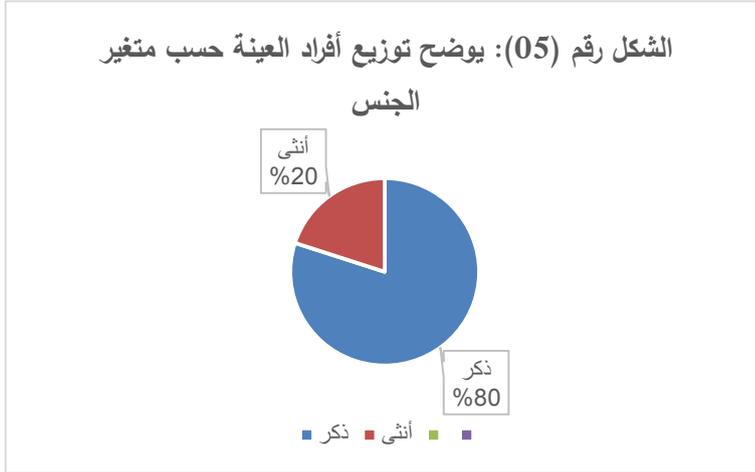
تمهيد:

بعد توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة يأتي هذا الفصل الذي يمثل إحدى أهم مراحل العملية البحثية في العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، والمتمثلة في محاولة استنتاج البيانات المتحصل عليها في الميدان، من خلال تطبيق مختلف الوسائل الإحصائية وكذا عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ظل الفرضيات والدراسات السابقة لنخلص الى جملة من التوصيات والاقتراحات .

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية.

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

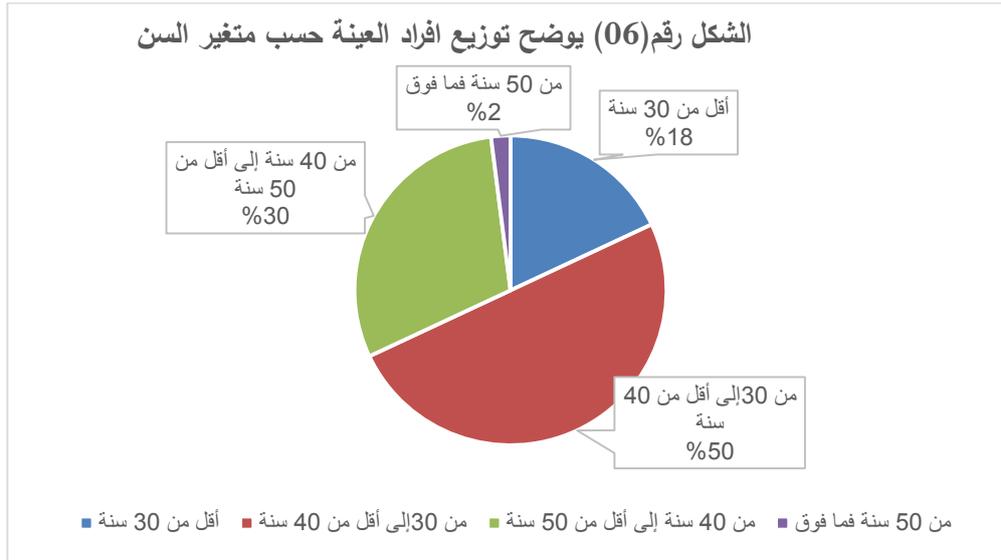


الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	80
أنثى	10	20
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة ذكور، في مؤسسة ميناء جن بنسبة (80%) وهذا يعود إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم أكثر مع العنصر الذكوري، خاصة في المصالح الإنتاجية، ومصالحة الصناعة كونه يتطلب الجهد والقوة، إضافة إلى الدوام الليلي وهو الأمر الذي يستعصي على الإناث القيام به، وكذلك كون عينة بحثنا موجهة نحو عمال التحكم والتنفيذ.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

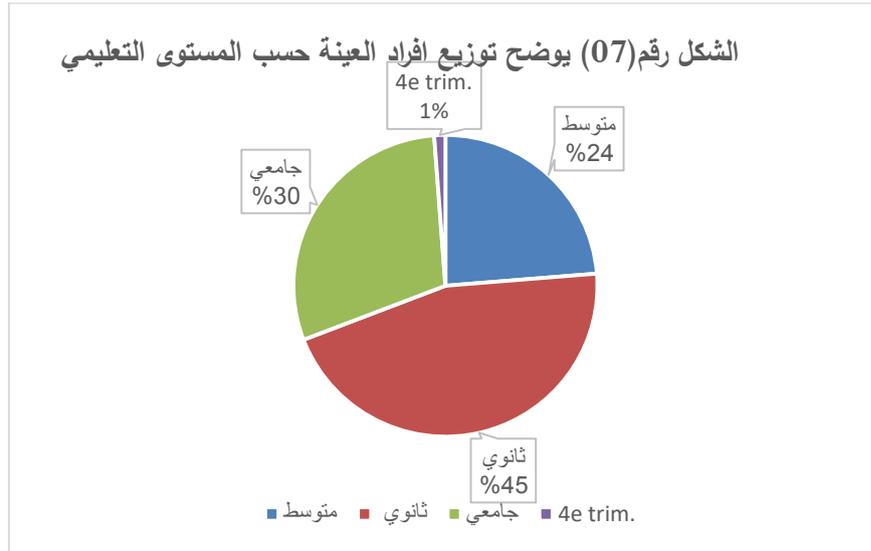
التكرار	النسبة المئوية	
09	18	أقل من 30 سنة
25	50	من 30 إلى أقل من 40 سنة
15	30	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
01	02	من 50 سنة فما فوق
50	100	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالسن أن أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثين تمثلت في العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة قدرت ب (50%) وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك عددا معتبرا من ذوي الخبرة، أما نسبة (30%) تمثل الفئة العمرية ما بين (40 إلى أقل من 50 سنة) وهي فئة من ذوي التجربة في العمل لها صفات الأقدمية والذين التحقوا بالعمل في السنوات الأولى لبداية نشاط المؤسسة، أما نسبة (18%) تمثل الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فهي فئة شابة بمقدورها النهوض بالمؤسسة، والعمل على زيادة إنتاجياتها وهذا لامتلاكها القدرة والطاقة في العمل، ثم تليها فئة (من 50 سنة فما فوق) والتي قدرت نسبتها ب (2%) والتي تتميز بامتلاكها للخبرة والكفاءة في العمل يمكنها نقل خبراتها لمختلف الفئات العمرية الأخرى.

جدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

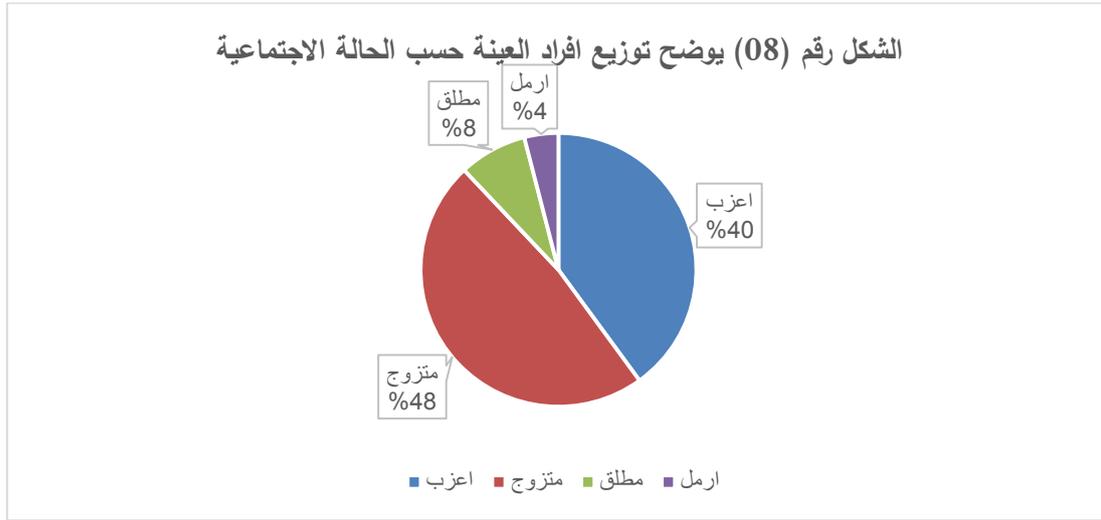
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	00	00
متوسط	12	24
ثانوي	23	46
جامعي	15	30
المجموع	50	100



يتضح من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن هناك اختلاف وتباين في المستوى التعليمي لعينة الدراسة حيث سجلنا أعلى نسبة في مستوى التعليمي الثانوي قدرت ب (46%) يليها المستوى بنسبة (30%) ، ويليهما مستوى التعليمي المتوسط بنسبة (24%) في حين تتعدم النسبة لدى المستوى التعليمي الابتدائي، وهذا ما يفسر طبيعة الوظائف والأعمال الموجودة داخل المؤسسة التي تتطلب مستوى تعليمي لا بأس به كما يتضح أن المؤسسة تضم عددا لا بأس به من الأفراد ذوي مؤهلات علمية عليا والمؤهلين للارتقاء إلى المراكز الإدارية العليا.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

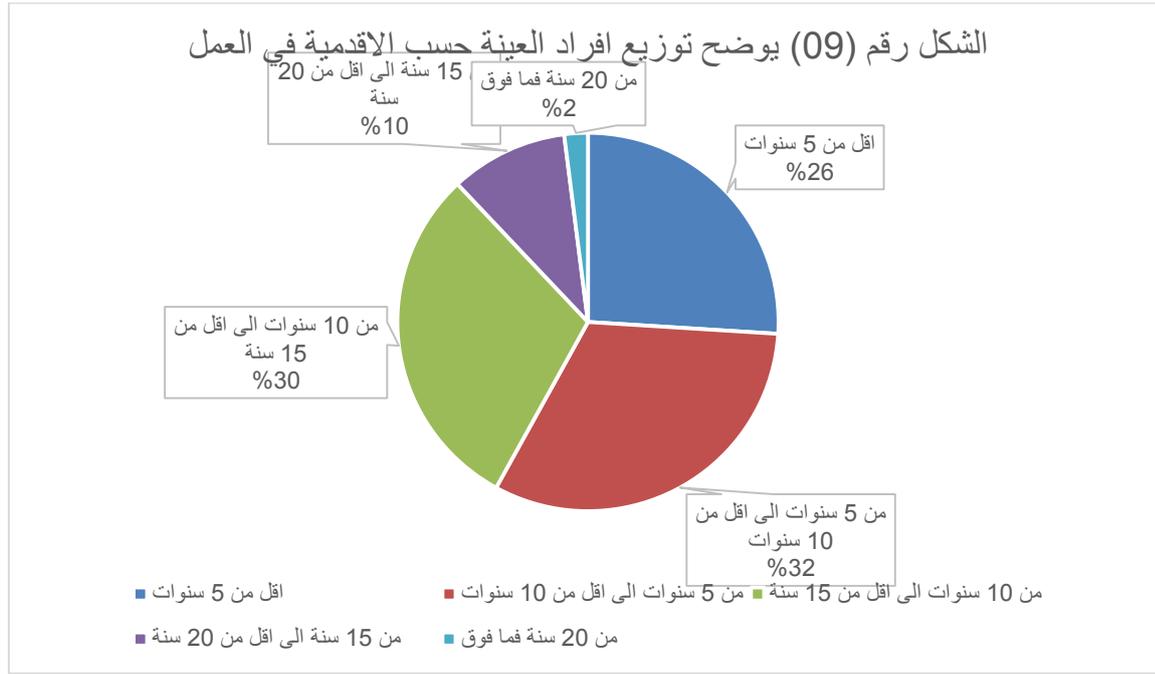
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	20	40
متزوج	24	48
مطلق	04	08
أرمل	02	04
المجموع	50	100



من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة متزوجون وذلك بنسبة (48%)، تليها فئة العزاب بنسبة (40%)، تليها فئة المطلقين بنسبة (8%) وتليها فئة الأرملة بنسبة (4%) وما يفسر الأغلبية الساحقة لفئة المتزوجين هي كون أوضاعهم الاجتماعية تتطلب العمل والمحافظة عليه وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية والبقاء في المؤسسة، في حين نجد فئة العزاب مرتفعة نوعاً ما وهذا راجع إلى التفكير في الاستقرار وتأمين مستقبلهم.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

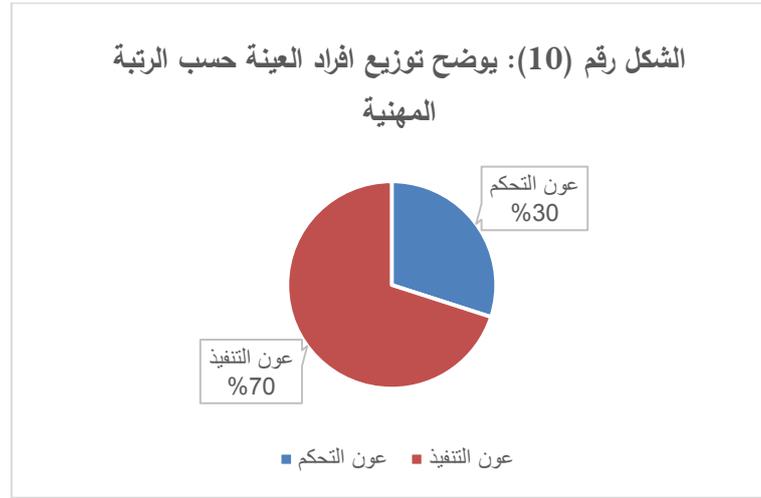
الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	26
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	16	32
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15	30
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	05	10
من 20 سنة فما فوق	01	02
المجموع	50	100



من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الإقدمية في العمل نلاحظ أن أعلى نسبة من مفردات العينة هم الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) حيث يقدر عددهم ب 16 عاملا، أي بنسبة (32%)، تليها الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) ويقدر عددهم ب 15 عاملا، أي بنسبة (30%)، ثم تليها الفئة التي (لا تتعدى 5 سنوات) من الخبرة، حيث يقدر عددهم ب 13 عاملا أي بنسبة (26%)، ثم تليها الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) ويقدر عددهم ب 5 عمال، أي بنسبة (10%)، تليها الفئة (من 20 سنة فما فوق) حيث يمثلهم عامل فقط أي بنسبة (02%)، ويمكن إرجاع هذا التفاوت أو التباين الملحوظ في سنوات الإقدمية إلى رغبة المؤسسة في استقطاب أفراد جدد يحوزون على شهادات علمية جديدة وقدرات بدنية وإبداعية عالية وهذا ما تمت ملاحظته في دراستنا الاستطلاعية حيث أغلب العاملين شباب.

الجدول رقم(08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية.

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
عون التحكم	15	30
عون التنفيذ	35	70
المجموع	50	100



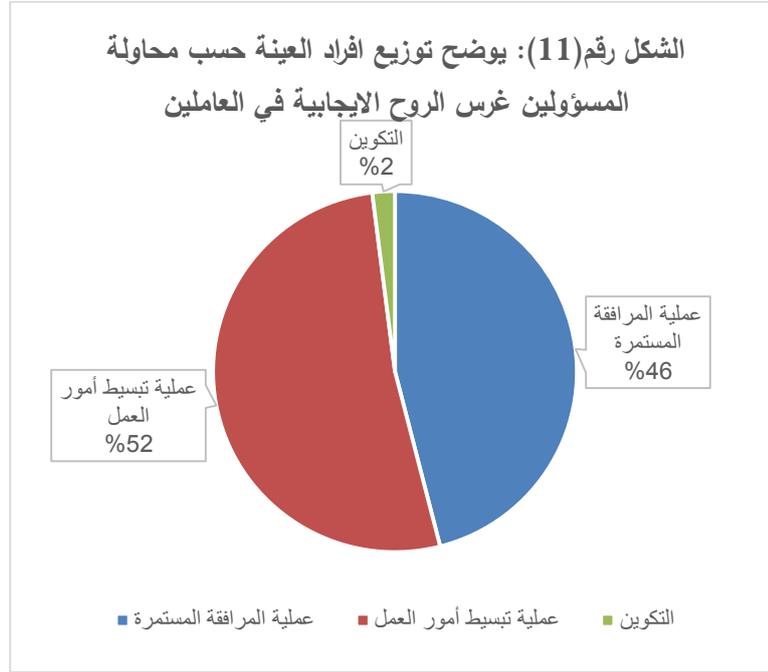
يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العاملين هي فئة عمال التنفيذ حيث يقدر عددهم ب 35 عاملا بنسبة (70%)، في حين الرتبة المهنية الخاصة بعون التحكم قدرت ب 15 عاملا بنسبة (30%)، إن هذه إحصائيات تؤكد على أن المؤسسات من هذا النوع أي ذات نشاط إنتاجي يتطلب يد عاملة مهنية تقوم بمختلف عمليات الإنتاج داخل الورشات، فالمؤسسة تحرص على التنوع في مراكزها الوظيفية قصد القيام بمراكز وأعمال متكاملة للمحافظة على النظام الداخلي وتنسيق بين مختلف القطاعات والمصالح لضمان السير الحسن لنشاطها الإنتاجي.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى الخاصة بالقيادة التنظيمية وعلاقتها بتشكيل الهوية التنظيمية.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب محاولة المسؤولين غرس الروح الإيجابية في العاملين.

احتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى		
نعم		58	85	الاحتمالات	التكرار	
				عملية المرافقة المستمرة	27	46
				عملية تبسيط أمور العمل	30	52
		التكوين	01	02		
لا		10	15	/	/	
المجموع		68	100	58	100	
				المجموع الجزئي		

❖ ملاحظة: العدد (58) لا يمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب 40 مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.



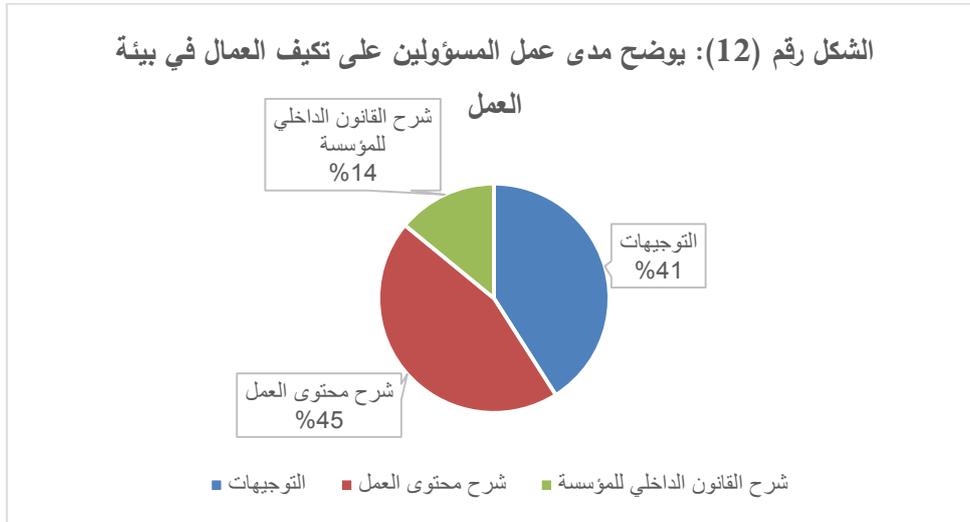
من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بان المسؤولين يحاولون غرس الروح الايجابية في العاملين قدرت نسبتهم ب (85%)، وتوزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة على النحو التالي: أجاب ما نسبته (52%) بان ذلك راجع إلى أن المسؤولين يقومون بعملية تيسيط أمور العمل، تليها ما نسبته (46%) أجابوا أن ذلك يعود إلى عملية المرافقة المستمرة من طرف مسؤوليتهم، في حين نلاحظ أن ما نسبته (02%) من مجموع أفراد العينة يرجع ذلك إلى التكوين.

إن غرس الروح الايجابية لدى العاملين من طرف القادة والمسؤولين من شأنه أي يؤسس لتكوين عمال بروح ايجابية عالية ودرجة كبيرة من الوعي المتعلق بضرورة أداء المهام الموكلة إليهم خاصة في ظل الرقابة المستمرة وعمل المسؤولين على توضيح مهام العاملين وتبسيطها، فالقيادة الرشيدة عامل حاسم في تحفيز وتشجيع العمال من اجل خلق رضا وارتياح داخل المؤسسة، حيث أن نظرية (Z) في الإدارة تؤكد على هذا المبدأ والذي تجعل العامل يؤدي مهامه بروح ايجابية وهذا من شأنه أن يعزز من درجات الثقة لدى العاملين مما يؤدي إلى إمكانية خلق جسور وروابط ممهدة لدرجات عليا من الانتماء والاستقرار في العمل.

الجدول رقم (10): يوضح مدى عمل المسؤولين على تكيف العمال في بيئة العمل.

احتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى	
نعم	84	42	17	التوجيهات	النسبة المئوية
					41
					19
لا	16	08	06	شرح القانون الداخلي للمؤسسة	النسبة المئوية
					14
					/
المجموع	100	50	42	المجموع الجزئي	100

الشكل رقم (12): يوضح مدى عمل المسؤولين على تكيف العمال في بيئة



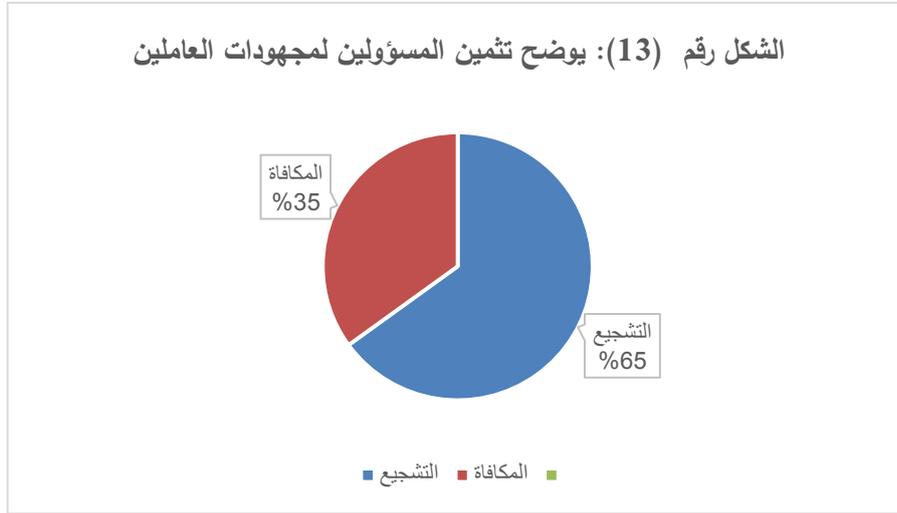
من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بان المسؤولين يعملون على تكيف العمال في بيئة العمل وقدرت نسبتهم ب(84%)، وتوزعت إجاباتهم حول الآلية المستخدمة في ذلك على النحو التالي: أجاب ما نسبته (45%) بان ذلك يتم عن طريق شرح محتوى العمل تليها ما نسبته (41%) أجابوا بأنهم يتلقون التوجيهات من قبل المسؤولين، تليها ما نسبته (14%) اقروا بان المسؤولين يقومون بشرح القانون الداخلي للمؤسسة.

نتائج تؤكد حرص المؤسسة على تحقيق درجة عالية من التكيف لدى عمالها مع ما يتماشى وثقافتها التنظيمية ومنه مع أهدافها، فإذا برزت مظاهر التكيف لدى العمال فإن ذلك يمكن المؤسسة من تجسيد فلسفتها التنظيمية في مختلف الجوانب التنظيمية، الشخصية والاجتماعية لموظفيها. و عليه يقتبس الفرد السلوك الملائم والمصوب أو الموجه الذي ترغب فيه المؤسسة، وينسجم مع عاداتها وتقاليدها.

الجدول رقم (11): يوضح مدى تهمين المسؤولين لمجهودات العاملين.

احتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى	
نعم	37	74	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			التشجيع	24	65
			المكافأة	13	35
لا	13	26	/	/	/
المجموع	50	100	المجموع الجزئي	37	100

الشكل رقم (13): يوضح تهمين المسؤولين لمجهودات العاملين



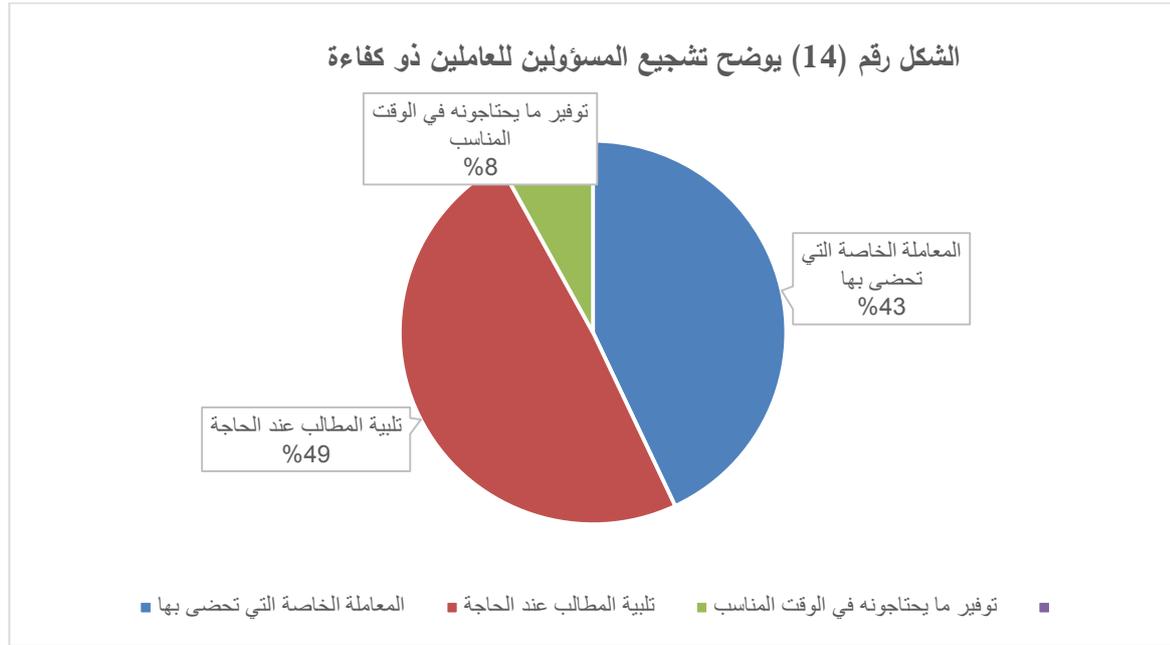
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بان المسؤولين يثمنون مجهودات العاملين بنسبة قدرت ب(74%) وتوزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة على النحو التالي: أجاب ما نسبته (65%) بان ذلك راجع إلى التشجيع، تليها ما نسبته (35%) يعود إلى المكافأة من قبل المؤسسة وهذا ما يزيد من دافعتهم في العمل وتحقيق ذواتهم في مناصب عملهم.

ان عمل المشرفين والرؤساء على خلق جو يتسم بمظاهر التقدير والثناء على العمال من شأنه أي يحفز العاملين ويرفع من معنوياتهم وزيادة درجة إخلاصهم وولائهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف مواردها، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية في تركيزها على الجوانب المعنوية في التنظيم لما لها من دور فعال يساهم في تحقيق التوازن بين العمليات التنظيمية وكذلك نجد نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت بالموارد البشري، من خلال اعتماد نظام الحوافز والمكافأة لدفع العامل للامتثال للقيم التنظيمية.

إن الاهتمام بالفرد العامل داخل المؤسسة يعكس الثقافة الايجابية لإدارة المؤسسة ومسؤوليتها اتجاهه، مما يخلق الكثير من المظاهر الايجابية التي تؤثر على العديد من الجوانب الشخصية لدى العامل. فتقدير جهد العامل في المؤسسة عملية تساهم في كسب ثقته واندماجه الايجابي والذي يسهم عملية التوفيق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح تشجيع المسؤولين للعاملين ذو كفاءة.

احتمالات	التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى
نعم	39	78	الاحتمالات
			المعاملة الخاصة التي تحضي بها
			تلبية المطالب عند الحاجات
			توفير ما يحتاجونه في الوقت المناسب
لا	11	22	/
المجموع	50	100	المجموع الجزئي
			النسبة المئوية
			التكرار
			43
			17
			19
			03
			08
			/
			/
			100
			39



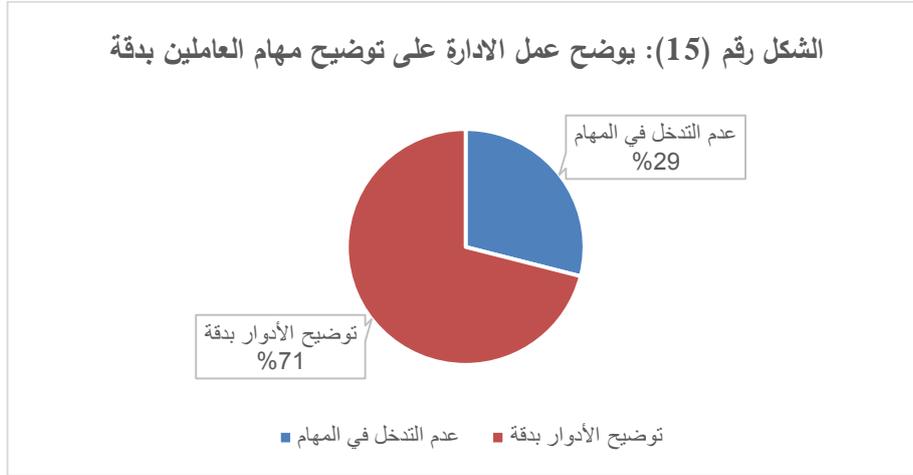
من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته (78%) يرون بأن هناك تشجيع من قبل المسؤولين للعاملين ذو كفاءة وقد لمسنا ذلك من خلال إجاباتهم التي توزعت على النحو التالي: أجاب ما نسبته (49%) بأن ذلك راجع إلى تلبية مطالبهم عند الحاجة، تليها ما نسبته (43%) بأن ذلك راجع إلى المعاملة الخاصة التي يحضون بها من قبل مشرفيهم، تليها ما نسبته (08%) يرون أن ذلك يعود إلى توفير ما يحتاجونه في الوقت المناسب.

إن إعطاء قيمة خاصة للكفاءة داخل المؤسسة يعكس مدى معرفة المسؤولين لأهميتها النفسية، الاجتماعية والتنظيمية، حيث من شأنها غرس روح التفاني والانضباط في العمل، وتقبل نظام المؤسسة وقيمتها.

جدول رقم (13): يوضح مدى عمل الإدارة على توضيح مهام العاملين بدقة.

احتمالات	التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى
نعم	52	85	الاحتمالات
			عدم التدخل في المهام
لا	09	15	توضيح الأدوار بدقة
			/
المجموع	61	100	المجموع الجزئي
	52	100	

ملاحظة: العدد (52) لا يمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب 41 مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.



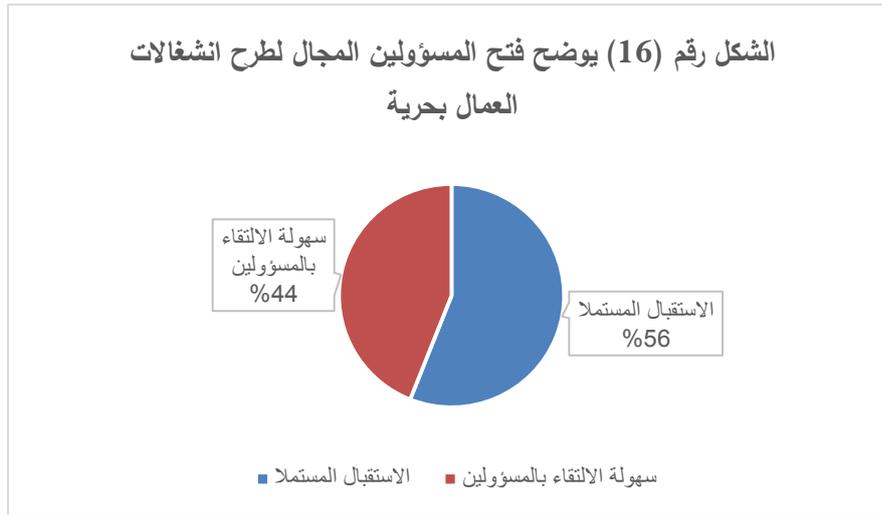
تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة اقرروا بان الإدارة تعمل على توضيح مهام العاملين بدقة بنسبة قدرت ب(85%)، حيث توزعت إجاباتهم كالتالي: أن ما نسبته (71%) اقرروا بان هناك توضيح للأدوار بدقة، تليها ما نسبته (29%) صرحوا بعدم التدخل في المهام.

إن عمل الإدارة على توضيح مهام العاملين من شأنه أن يسهل أداء المهام بكفاءة وفعالية بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة، وقبول العاملين لقوانين المؤسسة واحترامها، وفي هذا الصدد تؤكد نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول وكذا نظرية الإدارة العلمية على أهمية مبدا تقسيم العمل والتخصص في المؤسسة والذي يشكل دفعة قوية في تأقلم العاملين في مؤسستهم وانغماسهم في وظائفهم.

الجدول رقم (14) : يوضح مدى فتح المسؤولين المجال لطرح انشغالاتهم بحرية.

احتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى	
نعم	الاحتمالات	61	88	التكرار	النسبة المئوية
				34	56
				27	44
لا	/	08	12	/	/
المجموع	المجموع الجزئي	69	100	61	100

*ملاحظة: العدد (61) لا يمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب 42 مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.



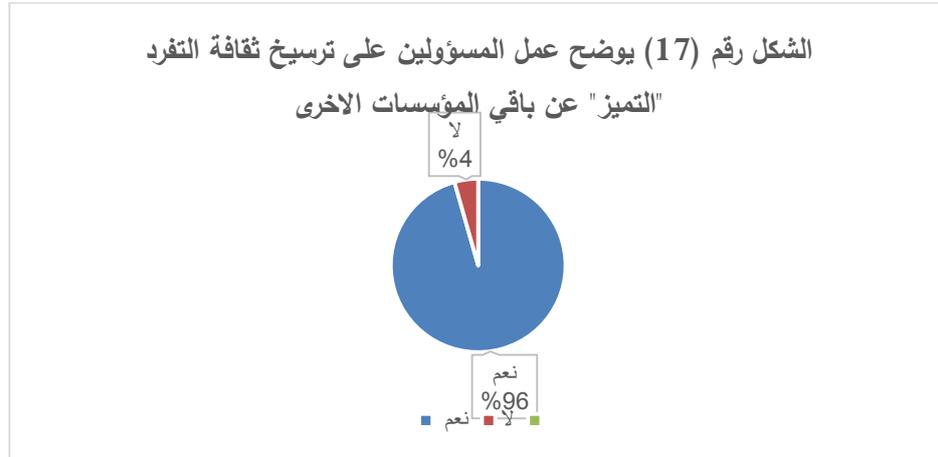
من الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته (88%) من المبحوثين اقرروا بان المسؤولين يفتحون لهم المجال لطرح انشغالاتهم بحرية وهذا ما يوحي بالطابع الديمقراطي الذي يعتمده المشرفين والرؤساء، والذي يمكن أن يخلف الأثر الإيجابي في نفوس العمال، فقد عبر العمال عن ذلك من خلال إجاباتهم التي توزعت كالتالي: ان ما نسبته (56%) من المبحوثين أجابوا بان هناك استقبال مستمر من طرف المسؤولين، تليها ما نسبته (44%) أجابوا أن هناك سهولة للالتقاء بالمسؤولين.

و يتضح ان مؤسسة ميناء جن جن تتبع نمط قيادي لين والذي من شأنه رفع الروح المعنوية للفرد فهذا النوع من القيادة يؤمن بالآخر ويعترف به ويمنح له المجال لإثبات ذاته والتعبير عن رأيه، مما يولد

لدى الفرد الشعور بقيم الحرية وتبنيها في إطار احترام القوانين، احترام معايير العمل والدفاع عن سمعة المؤسسة وتقاليدها.

الجدول رقم (15): يوضح عمل المسؤولين على ترسيخ ثقافة التفرد "التميز" عن باقي المؤسسات الأخرى

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	70
لا	15	30
المجموع	50	100



نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن ما نسبته (70%) صرحوا بأن المسؤولين يعملون على ترسيخ ثقافة التفرد "التميز" عن باقي المؤسسات الأخرى.

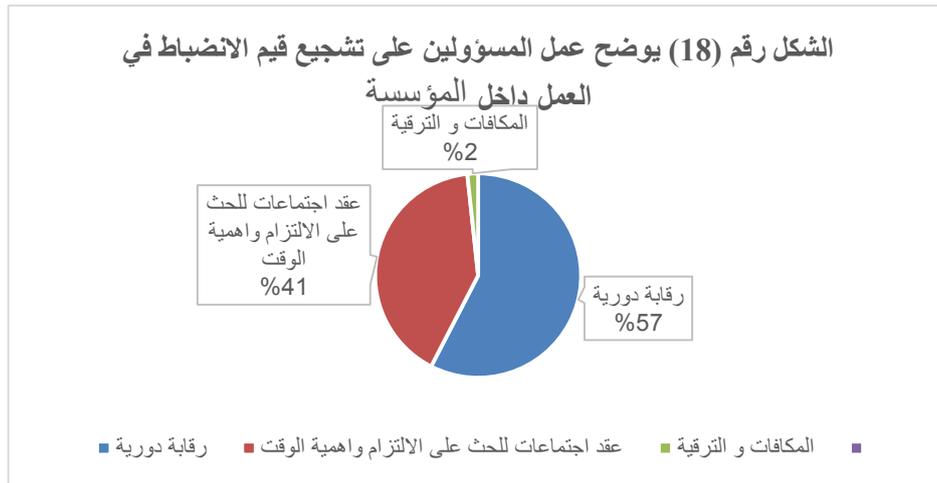
تتميز كل مؤسسة عادة في جملة من الأفكار، المعتقدات والقيم الخاصة بها ومن خلالها تحدد منطلقاتها، ثقافتها، أساليبها في العمل، التسيير والتنظيم من أجل تحقيق الأهداف مسطرة في عدة جوانب منها. وفي خلال ذلك تحاول تشكيل السلوكيات والممارسات المهنية، الفردية والجماعية داخل بيئة العمل. وتحديد ما هو مرغوب وما هو مرفوض كقيم وسلوك، وكل ذلك يصب في خانة دعم الهوية التنظيمية وتعزيزها. فالمنظمات دائما ما تسعى إلى التميز وتجسيد علامات وسمات تميزها عن باقي المؤسسات

الأخرى. وفي خلال ذلك تجسد أفكارها وهويتها التنظيمية لدى عملها، على اعتبار أن المؤسسة هي مجتمع مصغر يضم ذهنيات مختلفة وثقافات متعددة، ودور المؤسسة هو تشفير هذه الفرعية وتطوعها وجعلها في خدمة توجه المؤسسة وتكيفها مع هويتها التنظيمية.

الجدول رقم (16): يوضح عمل المسؤولين على تشجيع قيم الانضباط داخل المؤسسة.

إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى			النسبة المئوية	التكرار	احتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	89	67	نعم
48	32	رقابة دورية			
34	23	عقد اجتماعات للحث على التزام وأهمية الوقت			
18	12	المكافأة والترقية			
/	/	/	11	08	لا
100	67	المجموع الجزئي	100	75	المجموع

*ملاحظة: العدد (67) لا يمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب 42 مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.



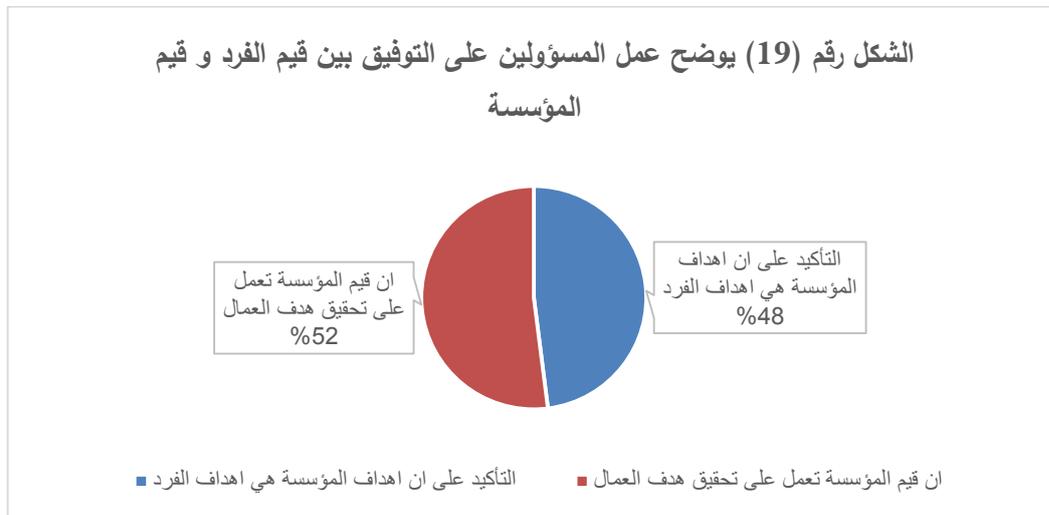
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بان المسؤولين يشجعون قيم الانضباط في العمل داخل المؤسسة، وقدرت نسبتهم ب (89%) وتوزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة على النحو التالي: أجاب ما نسبته (48%) بان هناك رقابة دورية، تليها ما نسبته (34%) أجابوا بان ذلك يعود إلى اعتماد عقد اجتماعات للحث على الالتزام وأهمية الوقت، تليها ما نسبته (18%) اقروا بأنه

يعود إلى مكافأة والترقية المتحصل عليها من قبل المؤسسة هذه النسب تعكس مستوى عالي من ثقافة الالتزام لدى المؤسسة ومحاولة غرسها في نفسية موظفيها، لخلق نوع من التوافق بين قيمها وقيم عمالها على المدى القصير والبعيد، إن عملية الالتزام قيمة اجتماعية وتنظيمية هامة للمؤسسة وللمورد البشري كل على حد سواء وتشكل دفعة نوعية لغرس هوية المؤسسة لدى عمالها. في هذا الصدد تؤكد نظرية المبادئ الإدارية على أهمية الانضباط في العمل الذي من شأنه أن يحافظ على احترام قوانين ومعايير المؤسسة ونظامها العام.

جدول رقم (17): يوضح عمل المسؤولين على التوفيق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة.

إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى			النسبة المئوية	التكرار	احتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	84	56	نعم
48	27	التأكيد على أن أهداف المؤسسة هي أهداف الفرد			
52	29	أن قيم المؤسسة تعمل على تحقيق هدف العمال			
/	/	/	16	11	لا
100	56	المجموع الجزئي	100	67	المجموع

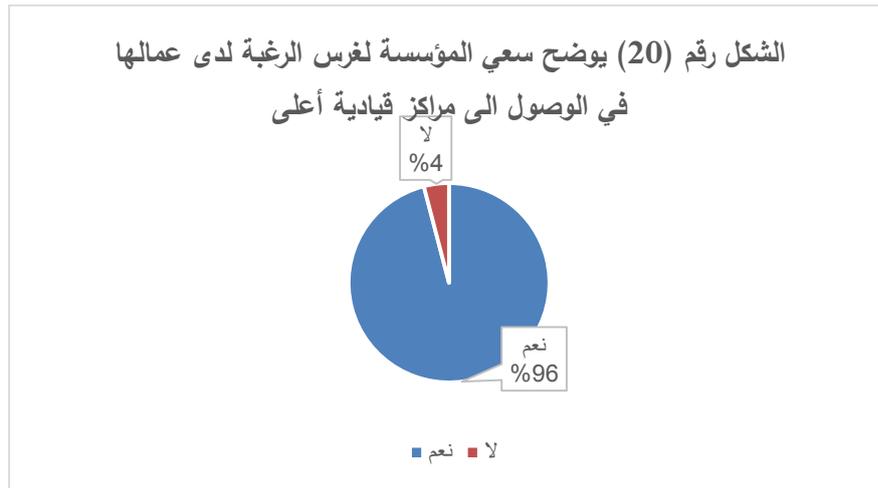
*ملاحظة: العدد (56) لا يمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب 49 مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.



يتبين من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه بان المبحوثين يرون بان المسؤولين يعملون على التوفيق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة بنسبة (84%) وحسب إجابات أفراد العينة فان ذلك راجع إلى: أن قيم المؤسسة تعمل على تحقيق هدف العمال بنسبة (52%)، وأن المسؤولين يؤكدون على أن أهداف المؤسسة هي أهداف الفرد بنسبة (48%)، فالمؤسسة التي لا تتجاهل القيم الفردية لعمالها كمحاولة لتوفيق بين ما تؤمن به المؤسسة كثقافة وبين ما يؤمن به العاملين بها، يسهل عليها عملية إدماج موظفيها في النسق فيما ترغب في غرسه في ذواتهم، والموازنة بين أفكارهم وما يقتضيه النسق التنظيمي، والمحافظة على هويتها التنظيمية بشكل عام. وفي هذا الصدد تؤكد نظرية الإدارة بالأهداف على التكامل بين المؤسسة ومواردها البشرية من خلال نظرتها العضوية المتكاملة التي لا تلغي قيم الفرد ومعتقداته.

الجدول رقم (18): يوضح سعي المؤسسة لغرس الرغبة لدى عمالها في الوصول الى مراكز قيادية أعلى.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	76
لا	12	24
المجموع	50	100



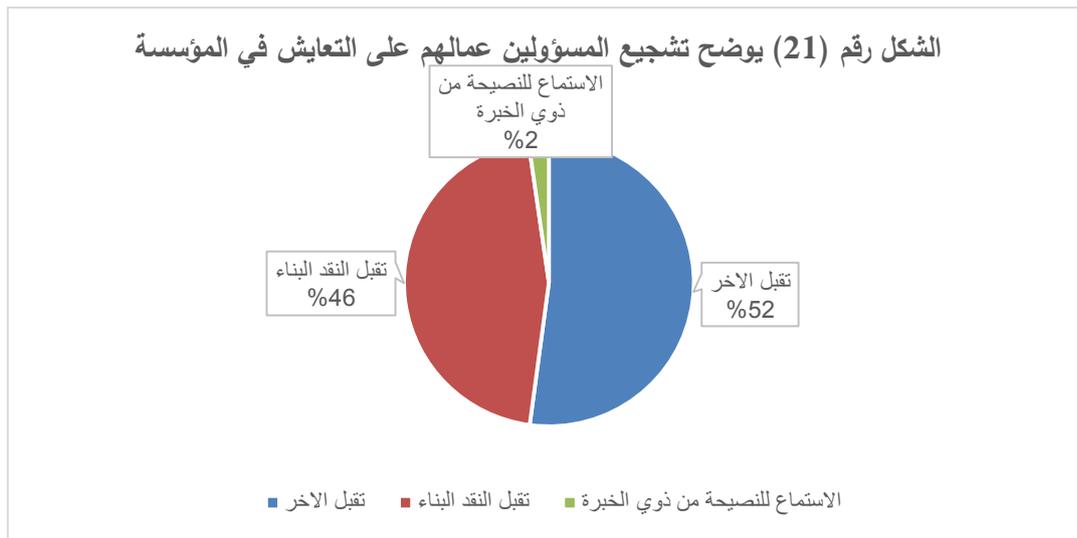
من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته (76%) من المبحوثين صرحوا بان المؤسسة تغرس في عمالها الرغبة في الوصول إلى مراكز قيادية أعلى، إن فتح المجال للعمال للوصول إلى مراكز قيادية أعلى من شأنه أن يعمل على تحفيزهم وتترسخ لديهم فكرة أن المؤسسة

لا تعتمد على سياسة التهميش والإقصاء وقتل روح الإبداع والمسؤولية، وتعتمد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وإعطاءه قيمة من خلال فتح المجال أمامه لتطور المهني، نتائج تعكس هوية المؤسسة في عملية تحفيز العمال للتقدم الوظيفي. وهذا ما يتفق مع ما تؤكدته النظرية البيروقراطية لماكس فيبر على أن الترقية حق من حقوق العامل على أساس مجموعة من المبادئ المحددة مسبقاً.

جدول رقم (19): يوضح تشجيع المسؤولين عمالهم على التعايش في المؤسسة .

احتمالات			التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى
نعم	71	88	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات
			23	32	تقبل الآخر
			20	28	تقبل النقد البناء
			28	40	الاستماع للنصيحة من ذوي الخبرة
لا	10	12	/	/	/
المجموع	81	100	71	100	المجموع الجزئي

*ملاحظة: العدد (71) لا يمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب 40 مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.



من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بان المسؤولين يشجعون عمالهم على التعايش في المؤسسة وقدرت نسبتهم ب (88%)، وتوزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة على النحو التالي: أجاب ما نسبته (40%) بان ذلك يعود إلى الاستماع للنصيحة من ذوي

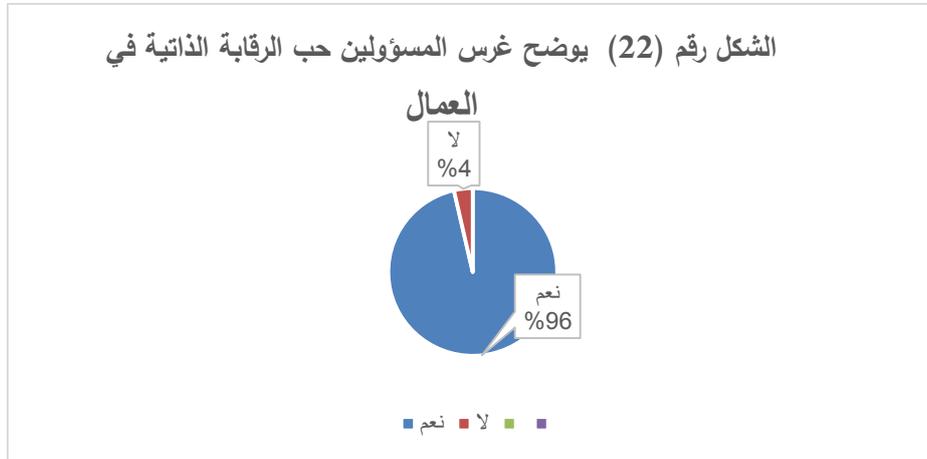
الخبرة، تليها ما نسبته (32%) اقروا أن ذلك يعود إلى تقبل الآخر، في حين أن ما نسبته (28%) من مجموع أفراد العينة يرجعون ذلك إلى تقبل النقد البناء.

التعايش كقيمة تنظيمية يساهم في خلق الكثير من الانسجام بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، حيث يمكن ذلك من توحيد الرؤى والوجهات والمعايير وتقبلها، وخلال ذلك يسهل على المؤسسة تهمين الروابط بما يتماشى وثقافتها وهويتها التنظيمية وينسجم مع مبادئها فالتعايش مع أفكار المؤسسة وأساليبها يوحد الروابط وتجعل الفرد أكثر انجذابا وشعورا أقوى بالهوية التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح غرس المسؤولين حب الرقابة الذاتية في العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	86
لا	07	14
المجموع	50	100

الشكل رقم (22) يوضح غرس المسؤولين حب الرقابة الذاتية في



نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموجودة أعلاه أن اغلب الأفراد المبحوثين صرحوا بعمل المسؤولين على غرس حب الرقابة الذاتية في العمال وذلك بنسبة (86%)، يتضح من خلال النتائج الإحصائية أن قيادة المؤسسة تتبنى أسلوب الرقابة الذاتية، وهذا من شأنه أن يؤسس لتكوين عمال بروح المسؤولية ودرجة كبيرة من الوعي والضمير المهني، المتعلق بضرورة أداء المهام الموكلة إليهم حتى في حالة غياب الرقابة.

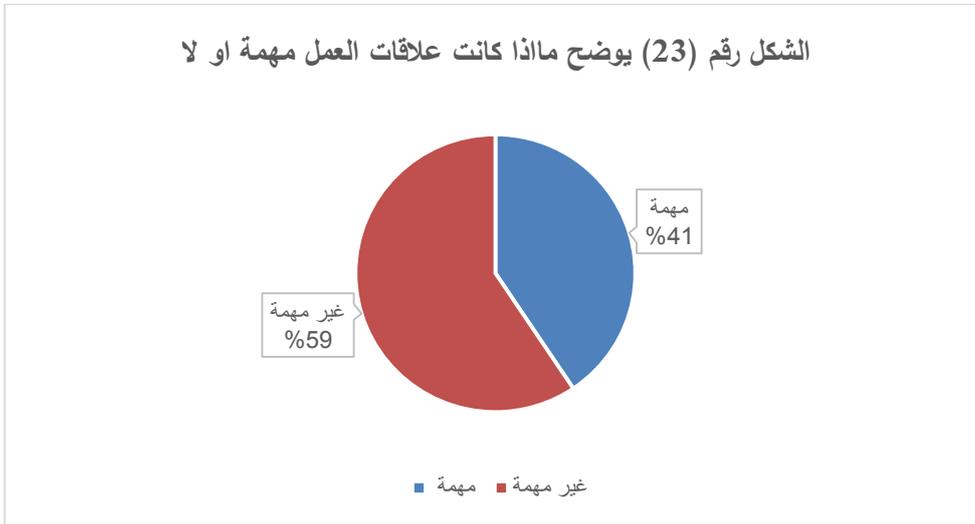
إن نجاح المؤسسة في الحفاظ على هويتها مرهون بعدة عوامل متداخلة ذاتية، اجتماعية، تنظيمية، ولعل الرقابة الذاتية احد ابرز هذه العوامل فإذا نجحت القيادة الإدارية للمؤسسة في إعداد موظف واعي بأدواره وواجباته وإن تحقيق ذلك يحقق الكثير من الايجابيات، والاعتقاد أن نجاح المؤسسة من نجاح الفرد والعكس بالعكس. وتأكيدا على ما سبق تقر النظرية اليابانية (نظرية Z في الإدارة) على هذا المبدأ الذي يجعل العامل يراقب نفسه بنفسه.

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية الخاصة بعلاقات العمل وعلاقتها بتشكيل الهوية التنظيمية.

الجدول رقم (21): يوضح ما إذا كانت علاقات العمل مهمة او لا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88
لا	06	12
المجموع	50	100

الشكل رقم (23) يوضح ماذا كانت علاقات العمل مهمة او لا

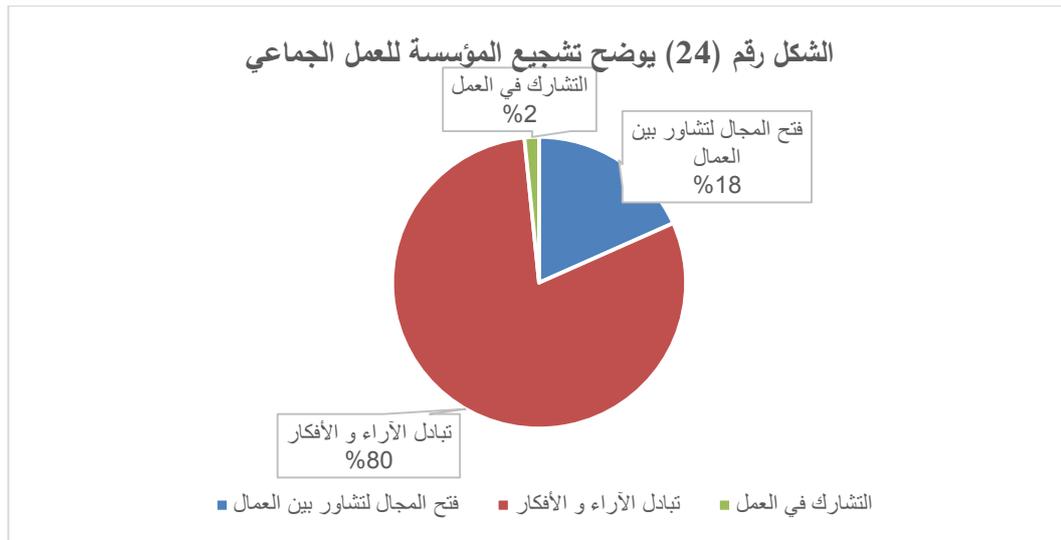


تشير الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة يقرون بأهمية علاقات العمل بنسبة قدرت ب(88 %)، وهذا يدل على شيء إنما يدل على وعي العمال بقيمة علاقات العمل، ودورها الحاسم في الكثير من المواقف التنظيمية. إن علاقات العمل داخل المؤسسة من بين أهم العمليات التي تعكس نجاح المنظمة إلى حد كبير، فالعلاقات المبنية على التفاهم، الثقة والتفهم تخلق جو ملائم للعمل

من خلال روح الفريق والتضحية في سبيل الجماعة، وخدمة المصلحة العامة على حساب المصلحة الفردية.

الجدول رقم (22): يوضح تشجيع المؤسسة الجماعي.

إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى			النسبة المئوية	التكرار	احتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	86	43	نعم
16	07	فتح المجال للتشاور بين العمال			
70	30	تبادل الآراء والأفكار			
14	06	التشارك في العمل			
/	/	/	14	07	لا
100	43	المجموع الجزئي	100	50	المجموع



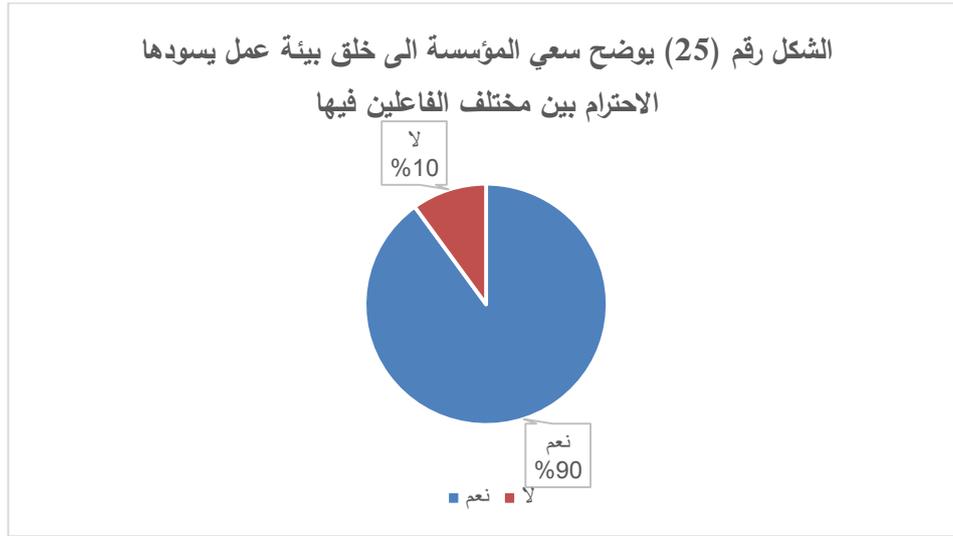
من خلال قراءة الجدول أعلاه المتعلق بتشجيع المؤسسة للعمل الجماعي يتضح لنا أن على نسبة في المؤسسة بلغت (86%) الذي صرحوا بان المؤسسة تشجع العمل الجماعي ، توزعت إجاباتهم بنسب

متفاوتة على النحو التالي: أجاب ما نسبته (70%) ان ذلك راجع إلى تباين الآراء والأفكار، تليها ما نسبته (16%) عبروا بان هناك فتح المجال لتشاور بين العمال، أما ما نسبته (14%) فقد صرحوا بان ذلك يتم بالتشارك في العمل، فالعمل مع الزملاء يحفزهم على بذل جهد أكثر وتقاسم المسؤوليات لضمان السير الحسن للعمل وهذا ما ينتج عنه الشعور بالرضا والارتياح أثناء عملهم. يتضح ان المؤسسة تشجع العمل الجماعي التشاركي، ودليل ذلك روح الفريق التي يتمتع بها العاملون.

يساهم اهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي وخلق روح الفريق في الحفاظ على هوية الجماعة، مما يخلق دافعا قويا لتشكيل هوية لدى الأفراد تتماشى وما تصبو إليه المؤسسة. فاستمرار هويتها مرهون إلى حد بعيد بمدى تبني عمالها لها وبالرجوع إلى نظرية **الثون مايو** نرى بأنه أولى أهمية كبيرة في عمل الجماعة، لما لها من تأثيرات نفسية على العامل واعتبارها محرك أساسي للعمل، فالعمليات التضامنية والاندماج أو الذوبان لا تقل أهمية عن المكونات المختلفة لتنظيم، كما أن الفرد لا يملك موارد أخرى سوى جماعة العمل، وهذا ما أشار إليه **رونو سانسوليو** في نظريته واعتبر أن الهوية التنظيمية هي هوية الجماعة، تبنى على أساس أن الأفراد يشتركون في منطلق الفاعلين وتسهم في توحيدهم. كما أشارت نظرية الإدارة اليابانية لضرورة العمل الجماعي الذي يساهم في توحيد أهداف الجماعة والمحافظة على تماسكها واستمرارها.

جدول رقم (23): يوضح سعي المؤسسة إلى خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين فيها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90
لا	05	10
المجموع	50	100



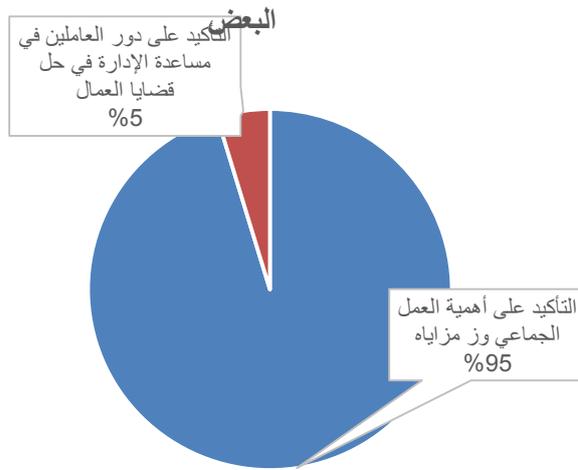
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (90%) من أفراد العينة المبحوثين اقرروا أن المؤسسة تعمل على خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين.

إن الجوانب المعنوية لها أهمية كبيرة في ذوات العاملين في أي مؤسسة، حيث انه من خلال النتائج الإحصائية يتضح أن مؤسسة ميناء جن جن تعمل على تشجيع مظاهر الاحترام وسلوكاته وغرسها لدى مختلف الفاعلين في التنظيم في مختلف المستويات. ومن صالح المؤسسة الاهتمام بهذه القيمة التي تكفل لها الحفاظ على النظام العام في إطار حفظ الحقوق والتزام الحدود لجميع الأطراف مما يسهل من مأمورية تسيير المؤسسة والخروج بها إلى بر الأمان واستمرار تدعيم القيم الايجابية التي تدخل ضمن الاستمرار في تشكيل هوية تنظيمية صلبة تدوم لفترة طويلة من الزمن. وهذا ما تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية في تركيزها على الجوانب المعنوية في تنظيم، لما لها دور فعال تساهم في تحقيق التوازن بين العمليات التنظيمية وتعزيز قيم الهوية التنظيمية لدى العاملين.

جدول رقم (24): يوضح دعم المؤسسة لعمالها في المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض.

احتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى	
نعم	43	86	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			التأكيد على أهمية العمل الجماعي ومزاياه	28	65
			التأكيد على دور العاملين في مساعدة الإدارة لحل قضايا العمال	15	35
لا	07	14	/	/	/
المجموع	50	100	المجموع الجزئي	43	100

الشكل رقم (26) يوضح دعم المؤسسة لعمالها في المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض



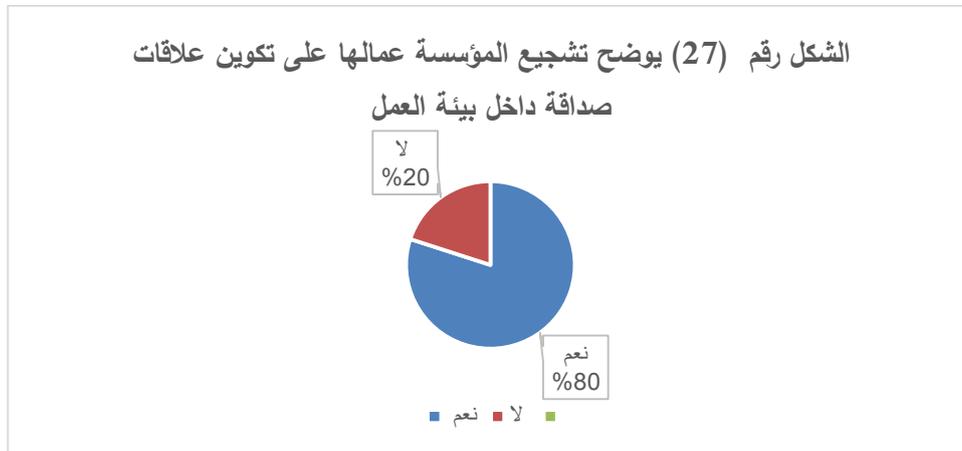
■ التأكيد على أهمية العمل الجماعي وز مزاياه ■ التأكيد على دور العاملين في مساعدة الإدارة في حل قضايا العمال

نلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة اقروا بدعم المؤسسة لعمالها في المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض بنسبة (86%)، حيث توزعت إجاباتهم كالتالي: ما نسبته (65%) أجابوا بالتأكيد على أهمية العمل الجماعي ومزاياه، تليها ما نسبته (35%) صرحوا بالتأكيد أن علاقات العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية في كينونتها الايجابية تلعب دورا أساسيا وهاما في تحقيق الكثير من النتائج الايجابية على المستوى الشخصي والتنظيمي، حيث يشعر العامل بأهميته في محيط عمله، وأن المؤسسة في حاجة إليه وهو محل اهتمام الجماعة ولا يمكن الاستغناء عنه ببساطة، مما يولد ذلك مظاهر الأمان والاطمئنان في مكان العمل، وتختفي مظاهر الخوف والسلبية لدى العاملين، وهذا ما ركزت عليه نظرية العلاقات الإنسانية.

إن فتح المؤسسة المجال أمام عمالها للمساهمة والمشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض وتدعيمها وإبداء آراءهم من شأنهم أن يولد لديهم الشعور بتقدير ذاتهم والثقة بقدراتهم وإمكاناتهم وتحفيز وتر الإبداع والابتكار لديهم. ومثل هذا المبادرات تعكس مدى حرص المؤسسة على إقرار قيم التساند الوظيفي كأحد العناصر الهامة من الهوية التنظيمية.

جدول رقم(25): يوضح تشجيع المؤسسة عمالها على تكوين علاقات صداقة داخل بيئة العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	80
لا	10	20
المجموع	50	100



من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن ما نسبته (80%) صرحوا على أن المؤسسة تشجع عمالها على تكوين علاقات صداقة داخل بيئة العمل.

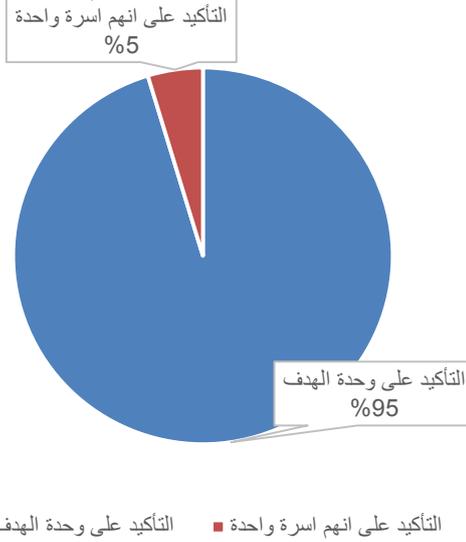
إن مؤسسة ميناء جن جن تدعم العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي من شأنها أن تساعدهم على التعاون والتساند وهذا يجعل علاقات صداقة والزمالة متينة وقوية، وقد تأكد ذلك من خلال الدراسة التي قدمها الثون مايو حينما قام بعزل ست عاملات، فلاحظ ارتفاع الإنتاجية وتوصل بذلك إلى أن العمل الجماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى تقوية علاقات الصداقة والزمالة، وهذا ما توصلنا إليه من خلال إجراء المقابلات مع العمال، أين صرح بعضهم إلى أن العمل في جماعة واحدة ساعده على إقامة علاقات صداقة وزمالة تتعدى العلاقات الرسمية في العمل، وهذا ما يعكس قيم الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تدعم علاقات الصداقة.

مما سبق يتضح اعتماد المؤسسة على صداقات العمل كعامل أساسي ومهم لغرس هويتها لدى العاملين، والتأكيد على أهمية مثل هذه العلاقات، والتي من شأنها تنمية الروح الجماعية ونقل هوية المؤسسة إلى أفرادها. مما يسهل عملية ذوبان شخصية الأفراد في شخصية الجماعة ومنه في شخصية النسق التنظيمي بشكل عام.

جدول رقم (26): يوضح سعي الإدارة على ضرورة التوحيد بين العاملين على اختلاف خصائصهم.

احتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى	
نعم	40	80	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			التأكيد على وحدة الهدف	26	65
			التأكيد على أنهم أسرة واحدة	14	35
لا	10	20	/	/	/
المجموع	50	100	المجموع الجزئي	40	100

الشكل رقم (28) يوضح سعي الإدارة على التوحيد بين العاملين على اختلاف خصائصهم

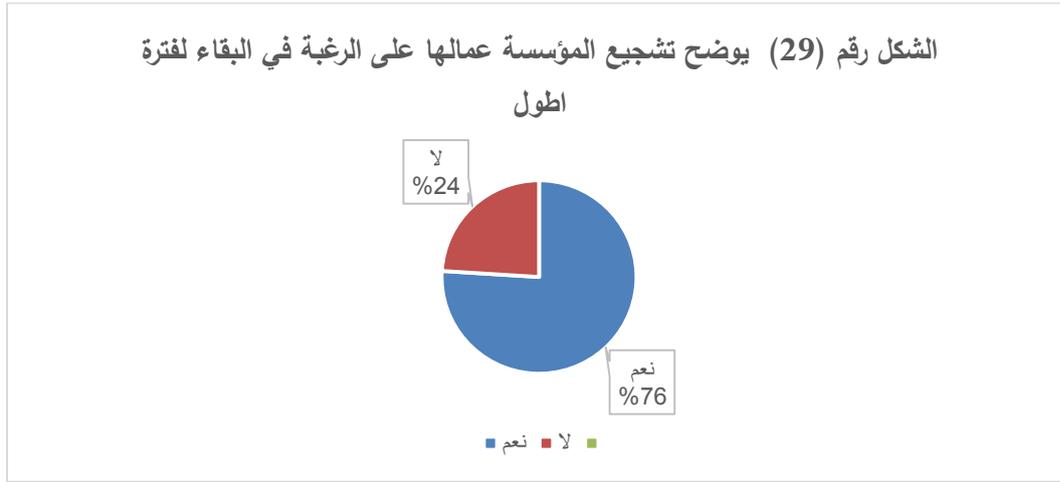


نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تسعى إلى التوحيد بين العاملين على اختلاف خصائصهم بسبة (80%)، وقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي ان ما نسبته (65%) صرحوا بالتأكيد على وحدة الهدف، ما نسبته (35%) أجابوا على أنهم أسرة واحدة.

أن المؤسسة تدرك الدور الهام لتوحيد بين العاملين ونظرتهم نحو قيم المؤسسة برغم من اختلاف خصائصهم، تنوع عاداتهم، تقاليدهم وأفكارهم. مما يمهد الطريق لانسجام مبادئها وقيمها مع مبادئهم وقيمهم الذاتية وقناعاتهم، مما يولد روابط أكثر متانة وصلابة وجاذبية وأكثر شعورا بالهوية التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح تشجيع المؤسسة عمالها على الرغبة في البقاء لفترة أطول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	76
لا	12	24
المجموع	50	100



من الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أجاب ما نسبته (76%) من المبحوثين أن هناك تشجيع من قبل المؤسسة لعمالها على الرغبة للبقاء لفترة أطول في المؤسسة.

تعمل المنظمات المعاصرة على خلق ثقافة خاصة بها، والتميز عن باقي المؤسسات يتجسد ذلك في الكثير من الممارسات التنظيمية، الإدارية، الاجتماعية داخل بيئاتها، ولعل تشجيع العاملين على الاستمرار على البقاء احد الأوجه البارزة لتمييز سمة من سمات الثقافة الداعمة والجاذبة للموارد البشرية، التي تخلق لديهم الدافع والشعور بأنهم ذوي قيمة في مؤسستهم وأنهم جزء لا يتجزأ من مشروعها. وعليه يمكن القول أن الحديث على البقاء في المؤسسة يعكس ثقافتها من جهة ويدعم هويتها التنظيمية من جهة أخرى، فالعامل إنسان له ميولات ورغبات وعواطف إذا ما لمس اهتمام في هذه الجوانب فإنه يستسلم طوعاً لقيم المؤسسة ومعاييرها، بل ويدافع عنها ويعمل على الحفاظ عليها واستمرارها، فالهوية المؤسسة مرهونة في الكثير من الأحياء بمثل هذه الممارسات والثقافات، فإذا نجحت بتجسيدها فهذا يعني النجاح في ترسيخ قيمها ومواصلة التقدم والعكس صحيح.

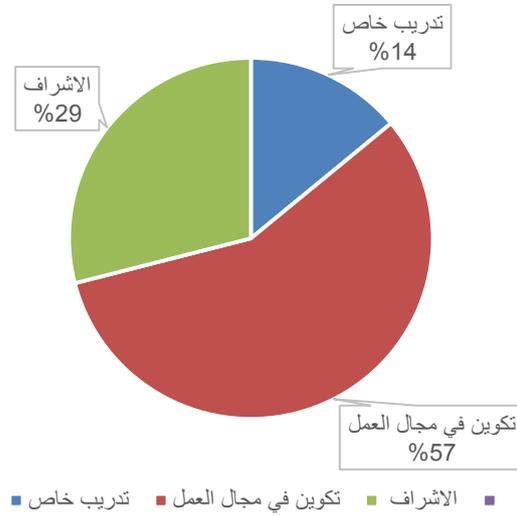
كما ان تقدير المؤسسة لمجهودات العاملين وتوفير مناصب عمل تتوافق مع شهاداتهم العلمية وبالتالي تحقيق طموحاتهم، وهذا ما أشارت إليه نظرية ماسلو للحاجات إضافة إلى اعتماد المؤسسة لنظام ترقية مناسب من شأنه أن يحفز العاملين بها ويمنح لهم الدافع والرغبة في البقاء في المؤسسة لفترة أطول، ومن شأنه أن يعزز هوية العامل في مؤسسته.

الجدول رقم (28): يوضح سعي المؤسسة على تكوين العاملين واستعدادهم لتحقيق اهداف المؤسسة.

احتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى	
نعم	70	91	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			تدريب خاص	10	14
			التكوين في مجال العمل	40	57
			الإشراف	20	29
لا	07	09	/	/	/
المجموع	77	100	المجموع الجزئي	70	100

*ملاحظة: العدد (70) لا يمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب 43 مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

الشكل رقم (30): يوضح سعي المؤسسة على تكوين العاملين و استعدادهم لتحقيق اهداف المؤسسة

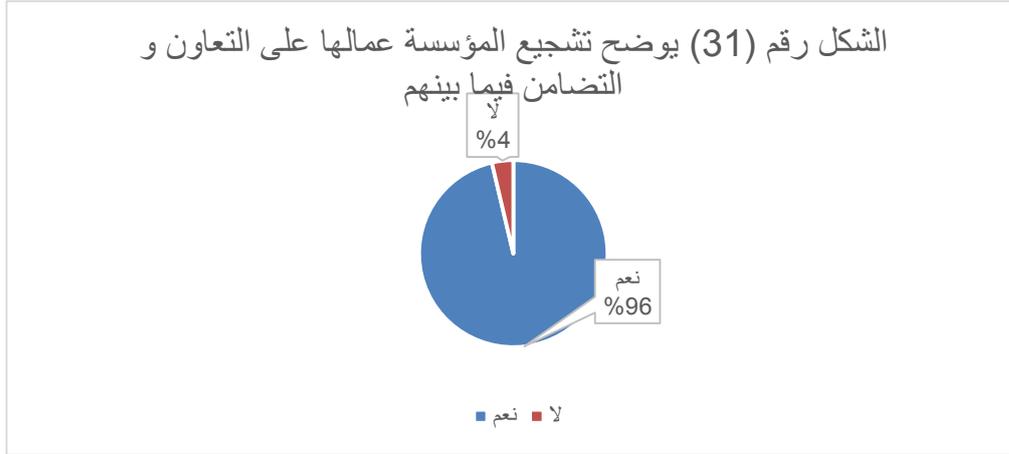


يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بان المسؤولين يسعون إلى تكوين العاملين واستعدادهم لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة قدرت ب (91%) وتوزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة على النحو التالي: أجاب ما نسبته (57%) بان ذلك يتم من خلال تكوين لمجال العمل تليها ما نسبته (29%) يرون لان ذلك يتم من خلال الإشراف الفعال، تليها ما نسبته (14%) يرون بان ذلك يتم من خلال تدريب خاص من طرف المسؤولين.

يلعب التكوين دورا هاما لتوافق بين العامل ومتطلبات الوظيفة، يساهم في التوجيه الايجابي لهم، فمن خلاله يتم توضيح السياسات العامة للمنظمة ومنه توجيه السلوك وتزويده، بما يخدم أهدافها ومن خلاله يكسب الفرد أنماط سلوكية واتجاهات المرغوبة ويتجنب القيم التي لا تخدم معايير المؤسسة ولا تتناسب معها. وعليه فالتكوين يمكن أن يكون عملية فعالا ووسيلة في يد الإدارة لتجسيد قيم الهوية التنظيمية الخاصة بها وتدعيم مظاهر التماثل التنظيمي لعاملها.

جدول رقم (29): يوضح تشجيع المؤسسة عمالها على التعاون والتضامن فيما بينهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	84
لا	08	16
المجموع	50	100



من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت للذين إجابة بتشجيع المؤسسة عمالها على التعاون والتضامن فيما بينهم حيث بلغت نسبة (84%).

و من خلال القراءة الإحصائية يتضح بان المؤسسة تعمل على لم الشمل والعمل كاسرة واحدة من خلال جماعات العمل، وغرس قيم التعاون والتضامن. تعتبر فكرة التعاون من بين العمليات الكبرى في التنظيم والهامة أيضا لما لها من الأثر البالغ على العمال والإدارة في آن واحد فالفكرة التعاون والتضامن إن تجسدت في بيئة العال من شأنها أن تقضي عن الكثير من مظاهر الأنانية وتدعم روح الجماعة وتقتل كل مظاهر الصراعات الهدامة وتشجع على استمرار والتقدير والتطوير من خلال تبادل الأفكار والآراء والدعم والإبداع، قد أكد لنا ذلك المقابلات التي أجريناها في المؤسسة أن قيمة التواصل خاصة بين عمال

التنفيذ الذين صرحوا نهم يستعملون رموزا وإشارات بينهم تعد بمثابة اللغة الخاصة بهم، والتي مكنتهم من فهم بعضهم البعض وخلقت بينهم جو من المودة والتفاهم أدت في الأخير إلى بناء علاقات اجتماعية تحكمها قيم تضامنية مما ينعكس إيجابا على المناخ التنظيمي عموما. وفي هذا الصدد تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بجماعات العمل كفريق موحد، هذا ما يؤدي إلى زيادة الرضا ويولد لديهم الشعور بالانتماء والانسجام مما يسهل تمرير وغرس قيم المؤسسة وهويتها التنظيمية لديهم.

الجدول رقم(30): يوضح تشجيع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال علاقات العمل.

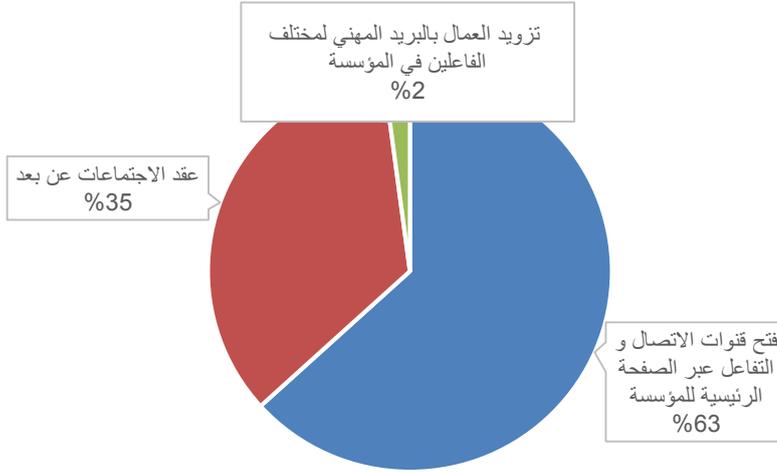
احتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم كان ذلك راجع الى	
نعم		71	90	النسبة المئوية	التكرار
فتح قنوات الاتصال والتفاعل عبر الصفحة الرئيسية للمؤسسة				42	30
عقد الاجتماعات عن بعد				23	16
تزويد العمال بالبريد المهني لمختلف الفاعلين في المؤسسة				35	25
لا		08	10	/	/
المجموع		79	100	100	71
					المجموع الجزئي

*ملاحظة: العدد (71) لا يمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم ب 42 مفردة،

وأنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

الشكل رقم (32) يوضح تشجيع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال

علاقات العمل



- فتح قنوات الاتصال و التفاعل عبر الصفحة الرئيسية للمؤسسة
- عقد الاجتماعات عن بعد
- تزويد العمال بالبريد المهني لمختلف الفاعلين في المؤسسة

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة صرحوا بان المؤسسة تسعى الى التشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال علاقات العمل بنسبة قدرت ب (90%) وقد توزعت إجاباتهم كما يلي: أن ما نسبته (42%) عبروا بان ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال والتفاعل عبر الصفحة الرئيسية للمؤسسة، تليها نسبة (85%) صرحوا بان ذلك من خلال تزويد العمال بالبريد المهني لمختلف الفاعلين في المؤسسة، تليها ما نسبته (23%) صرحوا بان ذلك يتم من خلال عقد الاجتماعات عن بعد. وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بعلاقات العمل.

إن استخدام التكنولوجيا في التنظيم يسهل الكثير من العمليات التنظيمية والإدارية، فالمؤسسات الناجحة عادة ما تعتمد على ما توصلت إليه الابتكارات لمسايرة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين والمستويات. حيث يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها بنشر قيمها، طرق العمل، ثقافتها وما ترغب في الوصول إليه مع تفعيل عملية التواصل المستمر وتسهيل انسياب المعلومة وسهولة إيصالها لمختلف الأطراف الفاعلة لتنظيم مما يساهم في تسهيل عملية ترسيخ الهوية التنظيمية للمؤسسة ونقشها في ذوات العاملين أفراداً وجماعات.

ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

1. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

اعتمادا على ما سبق يأتي الوقوف على مدى صدق الفرضيات من عدمها، لتبيان مدى تطابق الواقع الميداني مع الفرضيات التخمينية الموضوعية.

1.1: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى.

الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على ما يلي: القيادة التنظيمية لها علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين .

فقد أكدت نتائج الدراسة أن ما نسبته (85%) من الجدول رقم (07) صرحوا أن المسؤولين يحاولون غرس الروح الايجابية في العاملين مما خلق في نفوسهم الكثير من الايجابية ويعزز درجات الثقة لدى العاملين ويمهد لدرجات عليا من الانتماء والاستقرار في العمل، كما أن ما نسبته (84%) من خلال الجدول رقم (08)، عبروا بان المسؤولين يعملون على تكيف العمال في بيئة العمل ويعود ذلك حسب نتائج الجدول إلى شرح محتوى العمل بنسبة (45%) والتوجهات بنسبة (41%) والشرح القانون الداخلي للمؤسسة بنسبة (14%). وهذا بدوره يؤدي إلى اقتباس الفرد والسلوك الملائم أو الموجه الذي يرغب فيه وينسجم مع عاداتها، وهذا من شأنه أن يزيد من ارتباطهم واستقرارهم وانتمائهم.

ويتبين من الجدول رقم (09) أن ما نسبته (74%) يرون أن المسؤولين يثمنون مجهودات العاملين، ويعود ذلك حسب نتائج الجدول إلى التشجيع بنسبة (65%) والمكافأة بنسبة (35%)، وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويرفع معنوياتهم وزيادة درجة إخلاصهم وولائهم للمؤسسة وتحفيزهم لدفع العامل للامتثال للقيم التنظيمية، فتقدير جهد العامل في المؤسسة عملية تساهم في كسب ثقته واندماجه الايجابي والذي يساهم عملية التوفيق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة.

لقد بينت نتائج الجدول رقم (10) أن المسؤولين يشجعون العاملين ذو كفاءة بنسبة (78%) ويعود ذلك حسب نتائج الجدول إلى تلبية المطالب عند الحاجة بنسبة (49%) والمعاملة الخاصة بنسبة (43%) وتوفير ما يحتاجونه في الوقت المناسب بنسبة (08%)، وهذا من شأنه يغرس روح الثقافة والانضباط في العمل ويؤدي إلى اعتزازهم بانتمائهم للمؤسسة وتقبل نظام المؤسسة وقيمتها.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (11) أن ما نسبته (85%) من أفراد العينة اقروا بان الإدارة تعمل على توضيح مهام العاملين بدقة، حيث ما نسبته (71%) صرحوا أن هناك توضيح للأدوار بدقة، وما نسبته (29%) اقروا بعدم تدخل الإدارة في المهام، مما يؤدي إلى تأقلم العاملين في مؤسستهم وانغماسهم في وظائفهم.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (12) ان ما نسبته (88%) من المبحوثين اقروا بان المسؤولين يفتحون المجال للعمال بطرح انشغالاتهم بحرية، حيث صرح ما نسبته (56%) أن ذلك يعود إلى الاستقبال المستمر من قبل المسؤولين للعمال، وما نسبته (44%) صرحوا أن ذلك يعود إلى سهولة الالتقاء بالمسؤولين، مما يولد لدى الفرد الشعور بقيم الحرية وتبنيها في اطار احترام القوانين واحترام معايير العمل والدفاع عن سمعة المؤسسة وتقاليدها.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (13) أن ما نسبته (70%) من أفراد العينة يرون بان المسؤولين يعملون على ترسيخ ثقافة التفرد التميز عن باقي المؤسسات الأخرى، وهذا ما يعني أن المؤسسة دائما تسعى إلى التميز وتجسيد سميات تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وفي خلال ذلك تجسد أفكارها وهويتها التنظيمية لدى العاملين.

ويتضح من خلال نتائج الجدول رقم (14)، أن ما نسبته (89%) من المبحوثين اقروا بان المسؤولين يعملون على تشجيع قيم الانضباط في العمل داخل المؤسسة، وتوزعت إجاباتهم أن ما نسبته (48%) أجابوا بان المسؤولين يقومون برقابة دورية، وما نسبته (34%) صرحوا بان المسؤولين يعتقدون اجتماعات للحث على الالتزام بأهمية الوقت وما نسبته (18%) أجابوا بأنهم يتلقون المكافآت والترقية من طرف المسؤولين هذه النسب تعكس مستوى عالي من ثقافة الالتزام والانضباط لدى المؤسسة ومحاولة المؤسسة غرسها في نفسية موظفيها لخلق نوع من التوافق بين قيمها وقيم عمالها.

تبين نتائج الجدول رقم (15) أن المسؤولين يعملون على التوفيق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة بنسبة (84%)، حيث توزعت إجاباتهم، أن ما نسبته (52%) أكدوا أن قيم المؤسسة تعمل على تحقيق هدف العمال، والتأكيد على أن أهداف المؤسسة هي أهداف الفرد بنسبة (48%)، وذلك من خلال أن المؤسسة لا تتجاهل القيم الفردية لعمالها كمحاولة لتوفيق بينما تؤمن به المؤسسة كثقافة وبينما يؤمن العاملين بها وهذا يسهل عليها عملية إدماج موظفيها في النسق فيما ترغب في غرسه في دواتهم والموازنة بين أفكارهم.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (16) يتضح ان المؤسسة تسعى لغرس الرغبة لدى عمالها في الوصول الى مراكز قيادية أعلى بنسبة (76%)، وهذا من شأنه أن يعكس هوية المؤسسة في عملية تحفيز العمال على الطموح لتقدم الوظيفي.

ويتبين من خلال نتائج الجدول رقم (17)، أن ما نسبته (88%) من المبحوثين صرحوا بان المسؤولين يشجعون عمالهم على التعايش في المؤسسة، ويعود ذلك حسب نتائج الجدول إلى الاستماع إلى النصيحة بنسبة (40%)، والى تقبل الآخر بنسبة (32%) وتقبل النقد البناء بنسبة (28%)، وهذا يؤدي الى توحيد الروابط وجعل الفرد أكثر انجداًنا وشعوراً أقوى بالهوية التنظيمية لمؤسسة.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (18)، أن ما نسبته (86%) من المبحوثين اقرروا أن المسؤولين يحرصون حب الرقابة الذاتية في العمال، وخذا من شأنه أن يؤسس لتكوين العمال بروح المسؤولية ودرجة كبيرة من الوعي والضمير المهني واكتسابهم لهوية المؤسسة وانغماسهم فيها.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت إلى حد كبير من حيث أن القيادة التنظيمية لها علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين ويتجسد ذلك من خلال غرس الروح الايجابية في العاملين وتشجيع العاملين ذو كفاءة وقيم الانضباط في العمل وعلى التعايش والتكيف داخل المؤسسة.

1.2: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: علاقات العمل لها علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية.

تبين نتائج الجدول رقم (19) أن أغلب أفراد العينة يقرون بأن علاقات العمل مهمة بنسبة قدرت ب (88%) وهذا يؤدي إلى خلق التفاهم والثقة بين العاملين وتوفير جو ملائم للعمل من خلال روح الفريق وانسجام العاملين مع بعضهم البعض.

ويبين من الجدول رقم (20) أن ما نسبته (86%) من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تشجع العمل الجماعي، فقد عبر ما نسبته (70%) أن ذلك يكون من خلال تبادل الآراء والأفكار، في حين ما نسبته (14%) صرحوا أن ذلك يكون من خلال التشارك في العمل، كل هذا من شأنه أن يساهم في الحفاظ على هوية الجماعة وترسيخ قيم الكل بدل الآنا، مما يخلق دافعا قويا لتشكيل هوية لدى الأفراد تتماشى وما تصبو إليه المؤسسة.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (21) أن ما نسبته (90%) من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تسعى إلى خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين فيها وهذا من شأنه أن يسهل من مأمورية تسيير المؤسسة واستمرار تدعيم القيم الإيجابية التي تدخل ضمن الاستمرار في تشكيل هوية تنظيمية صلبة تدوم لفترة طويلة من الزمن.

لقد أكدت نتائج الدراسة أن ما نسبته (86%) من الجدول رقم (22) صرحوا بأن المؤسسة تدعم عمالها في المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض، حيث أن (65%) أقرروا بأن ذلك يكون من خلال التأكيد على العمل الجماعي ومزاياه والتأكيد على دور العاملين في مساعدة الإدارة بحل قضايا العمال بنسبة (35%)، وهذا من شأنه أن يولد لديهم الشعور بتقدير دواتهم والثقة في قدراتهم وإمكانيتهم وتحفيز وتر الإبداع والابتكار لديهم فمثل هذه المبادرات تعكس مدى حرص المؤسسة على إقرار قيم التساند الوظيفي كأحد العناصر الهامة من هويتها التنظيمية.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (23) أن ما نسبته (80%) من أفراد العينة أقرروا أن المؤسسة تشجع عمالها على تكوين علاقات صداقة داخل بيئة العمل، وهذا يؤدي إلى تنمية الروح الجماعية ونقل هوية المؤسسة إلى أفرادها مما يسهل عملية نوبان شخصية الأفراد في شخصية الجماعة. تبين نتائج الجدول رقم (24) أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة تسعى على التوحيد بين العاملين على اختلاف خصائصهم بنسبة قدرت ب (80%)، وتوزعت إجاباتهم، أن ما نسبته (65%) أجابوا بالتأكيد على وحدة الهدف، وما نسبته (35%) صرحوا بالتأكيد على أنهم أسرة واحدة، وهذا يؤدي إلى زيادة الروابط والشعور بالهوية التنظيمية للمؤسسة.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (25) أن ما نسبته (76%) من أفراد العينة أقرروا بأن هناك تشجيع من قبل المؤسسة لعمالها على الرغبة في البقاء لفترة أطول في المؤسسة، وهذا يساهم في اكتساب العاملين قيم المؤسسة ومعاييرها بل ويدافع عنها ويعمل على الحفاظ عليها واستمرارها فهوية المؤسسة مرهونة في الكثير من الأحيان بمثل هذه الممارسات والثقافات.

و يتضح من خلال الجدول رقم (26)، أن ما نسبته (91%) من المبحوثين أقرروا بأن المسؤولين يسعون على تكوين العاملين واستعدادهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوزعت إجاباتهم، أن ما نسبته (57%) أقرروا أن ذلك من خلال التكوين في مجال العمل والإشراف بنسبة (29%) والتدريب الخاص بنسبة (14%) وهذا يؤدي إلى تجسيد قيم الهوية التنظيمية للمؤسسة.

تبين نتائج الجدول رقم (27) أن المؤسسة تشجع عمالها على التعاون والتضامن فيما بينهم بنسبة قدرت ب (84%)، وهذا من شأنه يولد لديهم الشعور بالانتماء والانسجام وغرس قيم المؤسسة وهويتها التنظيمية.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (28)، أن ما نسبته (90%) من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تسعى إلى التشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال علاقات العمل، وتوزعت إجاباتهم، أن ما نسبته (42%) أكدوا ذلك من خلال فتح المؤسسة قنوات الاتصال والتفاعل عبر الصفحة الرئيسية لها، وما نسبته (35%) أكدوا ذلك من خلال تزويد العمال بالبريد المهني لمختلف الفاعلين في المؤسسة وعقد الاجتماعات عن بعد بنسبة قدرت ب (23%)، وهذا من شأنه يسهل عملية ترسيخ الهوية التنظيمية للمؤسسة وغرسها في ذوات العاملين.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة إلى حد كبير من حيث علاقات العمل لها علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين ويتجسد ذلك من خلال تشجيع المؤسسة عمالها على تكوين علاقات رسمية أو غير رسمية المتبينة من خلال الصداقة والتعاون والتشجيع على العمل الجماعي والعمل على خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين فيها.

2. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الجانب النظري الذي تناولنا فيه بعض الداسات والتصورات الفكرية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية: الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية، واستنادا إلى الأطر سوف نستعرض فيما نتفق هذه الدراسات السابقة والدراسة الراهنة.

1.2: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات الجزائرية:

لقد توصلت دراسة شيكاوي سهام بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة إلى أن هناك علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية ونجاعة المنظمات، كما أن المؤسسة تسعى إلى تحسين صورتها في السوق ونشر العلاقات المهنية الجيدة والانضباط في العمل وأن قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها يرتبط بمدى تمسك الأفراد بالقيم التنظيمية ومدى مشاركتهم للقيم والمعتقدات نفسها، وتحت على التعامل في ظل الثقة والاحترام المتبادل، كما تساعد على تماسك الجماعات وتعزز مشاعر الانتماء وتوفر هوية مشتركة للأفراد إضافة إلى كونها أداة هامة لتحقيق التكافل الداخلي والتكيف مع متغيرات

البيئة الخارجية. وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية، حيث أغلب أفراد العينة المبحوثين بنسبة قدرة ب (89%) يؤكدون على تشجيع المسؤولين على تكيف العمال في بيئة عملهم والتوفيق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة بنسبة (84%)، كما توصلت أيضا إلى أن أغلب المبحوثين يرون بأن المؤسسة تسعى لخلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين فيها بنسبة (90%).

بالنسبة لدراسة هشام سبع ومحمد لمين هيشور بعنوان مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة، توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التسييرية داخل هيكله التنظيمية تحبذ العمل بالسلاسل والعمل الجماعي وهذه الطريقة في الأداء تحسّن العامل بقيمته التنظيمية، مما يعكس إجابا على هوية العامل الشخصية والشعور بالاحترام المتبادل الذي يقوي الشعور بالانتماء، كلها تؤدي إلى الامتثال للثقافة التسييرية ومن ثم ترسيخ الهوية التنظيمية، وهذا ما لمسناه في دراستنا الراهنة حيث توصلت دراستنا الحالية إلى أن مؤسسة ميناء جن جن تشجع على العمل الجماعي وذلك بنسبة (86%) وعلى خلق بيئة عمل يسودها الاحترام، وهذا من شأنه يساهم في الحفاظ على هوية الجماعة وترسيخ قيم الكل بدل الأنا.

وفي دراسة يعقوب سالم بعنوان أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية. توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشكال أخلاقيات العمل وممارستها في نموذج الصدق، الالتزام القانوني، الرقابة الذاتية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مساهمة أخلاقيات العمل في تشكيل الهوية المركزة للإدارة. وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية حيث توصلت إلى وجود رقابة ذاتية بنسبة (86%) وذلك من خلال غرس المسؤولين حب الرقابة الذاتية، وهذا من شأنه أن ينمي روح المسؤولية للعاملين والضمير المهني والأخلاق التي تساهم في بناء الهوية التنظيمية.

2.2 تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات العربية.

توصلت دراسة ابو حلاوة إلى إن من بين أهم الأوجه البارزة للهوية التنظيمية هي طبيعة العلاقة بين موظفين انفسهم، طبيعة العلاقة بين الشركة والموظفين، طبيعة العلاقة بين الموظفين والادارة العليا، وهو مايتفق مع الدراسة الحالية، حيث ان اغلب افراد العينة يقرون بان علاقات العمل .

في دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف ومحمود احمد جودة توصلت إلى بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلية في تحليل (التعاون، الفاعلية، الالتزام)، وقد تمكنت من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين من لديهم شعور ضعيف بالهوية ومن لديهم شعور قوي بها، وهذا ما يتماشى مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية حيث أن اغلب أفراد العينة بنسبة (84%) وهذا ما يولد الانسجام والانتماء لقيم المؤسسة وهويتها وكذا دعم المؤسسة عمالها على حل مشاكل بعضهم البعض وهذا بدوره يخلق الفاعلية في المؤسسة ويساهم في قوة الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

توصلت الدراسة التي أجريتها ماجدة انه توجد علاقة ارتباطية قوية بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية، والتعريف بأهمية كل من القوة التنظيمية والهوية التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية في حين أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في القيادة وعلاقات العمل، ساهمت بشكل كبير في تعزيز الهوية التنظيمية، وهذا يعني كلما زادت القوة التنظيمية زاد شعور العاملين بالهوية التنظيمية.

3.2 تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات الأجنبية:

تشير دراسة **Brikson** إلى أن العلاقات مع الأطراف المعنية لها تأثير كبير في إدراك الفرد لماهية المنظمة التي يعمل بها، كما أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالهوية التنظيمية إذ أن المنظمات تمتلك هوية تنظيمية خاصة بها، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية من خلال تشجيع المؤسسة على أهمية علاقات العمل ودعمها للعمل الجماعي، وعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة التفرد المتميز عن باقي المؤسسات الأخرى وامتلاك هوية تنظيمية خاصة بها، عن طريق تجسيد أفكارها وقيمتها للعاملين لديها.

ثالثاً: مناقشة النتائج العامة لدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها توصلنا إلى:

إن للقيادة التنظيمية في المؤسسة علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية، فهي إحدى الدعامات الأساسية التي تعمل على مساعدة المؤسسة على التوفيق بين قيمها وقيم الفرد وتحقيق الأهداف المسطرة كما تعد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث غرس الروح الإيجابية في العاملين والعمل على تكيفهم في بيئة العمل من خلال توضيح المهام بدقة وتنميين الجهودات وترسيخ ثقافة التفرد على باقي المؤسسات

الأخرى، مما يعود على العاملين بالفائدة على المؤسسة وعلى العاملين من خلال إحساسهم بالانتماء والرضا، فالمؤسسة الناجحة هي من تتبنى قيادة رشيدة، تعطي أهمية لقيم الفرد والمؤسسة معا إذ تساهم في بناء الهوية التنظيمية للمؤسسة.

كما بينت الدراسة انه توجد علاقة بين علاقات العمل وتشكيل الهوية التنظيمية، حيث تؤثر بشكل ايجابي وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي وخلق بيئة عمل يسودها الاحترام، بالإضافة إلى دعم المؤسسة المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض، تشجيع التعاون، التضامن فيما بينهم وعلى تكوين علاقات صداقة داخل بيئة العمل يسودها الاحترام المتبادل، بالإضافة إلى دعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال علاقات العمل، وهذا ما يساهم في تعزيز مظاهر الهوية التنظيمية.

رابعاً: التوصيات والاقتراحات

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل سنحاول تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لمسؤولي المؤسسة من خلال ما توصلنا إليه من ملاحظات ونتائج حرصا على تحقيق الأهداف التنظيمية نملئها في ما يلي:

- 1- العمل على بناء ثقافي تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة لأجل تحقيق الأهداف التي تسعى مؤسسة ميناء جن جن للوصول إليها.
- 2- تشجيع الإدارة لمسئوليتها للمحافظة على سمعة المؤسسة وصورتها.
- 3- رفع مستوى وعي متخذي القرار بميناء جن جن بأهمية الهوية التنظيمية بما تتضمنه من سمات مركزية ومتفردة تتصف بالاستمرارية.
- 4- ضرورة إشراك العاملين في تحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- 5- التعامل مع العاملين بعدالة ومساواة في توزيع العمل والمكافأة والترقية.
- 6- ضرورة تقدير جهود العاملين وهذا من شأنه ان يدفع لبدل أقصى جهود والشعور بان أهداف المؤسسة هي أهداف الفرد.

7- الاهتمام بجماعة العمل ودعمها من خلال تقوية علاقات التفاعل، التفاهم والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الأهداف العامة.

8- الاهتمام بالجانب العاطفي في التعامل مع العمال مما يولد لديهم الرضا والولاء والانتماء للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها وفي ضوء الدراسات السابقة وكذلك موقعها في بناء النظري، حيث تم تحقيق الفرضية العامة لدراسة، وفي الأخير تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن للثقافة التنظيمية علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية.

الخاتمة

الخاتمة

لقد تناولنا في هذه الدراسة إحدى المواضيع الهامة في الفكر التنظيمي، تعلق الأمر بالهوية التنظيمية في المؤسسة، إذ حاولت الدراسة الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين، وتم التركيز على الهوية التنظيمية باعتبارها أحد الأسس المحددة لنجاح المؤسسة، فالمؤسسات التي تتمتع بهوية تنظيمية قوية لها أفضلية للاستمرار والنجاح، وهذا ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين في المؤسسة والتوافق بين هوية المؤسسة وهوية عاملها، وبالتالي يشعر العاملون بان أهدافهم هي أهداف المؤسسة، مما يعزز قيم الالتزام والولاء لديهم. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: هل للثقافة التنظيمية علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل؟ حيث تطرقت الدراسة إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، وصولاً إلى الجانب الميداني لمعرفة الحقائق اعتماداً على مجموعة من الأدوات والوسائل التي ساعدت على جمع البيانات اللازمة، والتي أدت للوصول لمجموعة من النتائج حول موضوع الدراسة.

فقد لعبت الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً في تحديد طبيعة السلوك التنظيمي ومعايير داخل المؤسسة وضبطه من أجل توحيد قيم الفرد وقيم المؤسسة معاً، وتبين من خلال الدراسة أن الفرضية الرئيسية تحققت لحد كبير والتي أثبتت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً-الكتب:

1. إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو-تنظيمية، ط1، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
2. ابراهيم عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. احمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرية معاصرة لسلوك الانسان، دار الكتاب، القاهرة، 2005.
4. أحمد ماهر، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، ط 1، الدار الجامعية، مصر، 2011.
5. أسامة خيربي، الإدارة العامة، ط 1، عمان، 2013.
6. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
8. بوادود عبد اليمن، عطاء الله احمد، المرشد في البحث العلمي للطلبة التربية البدنية والرياضة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
9. بوحوش عمار، محمد محمود الديبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
10. بوفلجة غياث، القيم التنظيمية وفعالية التنظيمات، دار القدس العربي، ط 1، الجزائر، 2010.
11. جمال الدين محمد مرسي، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
12. جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، مصر، 2013.
13. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، ط 1، دار الفجر، الجزائر، 2008.
14. حسن فلاح عداي الحسين، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها مداخلها وعملياته المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
15. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط 1، دار الحامد، عمان.
16. حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط 1، دار حامد، عمان، 2011.
17. حسين التهامي، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث/ مصر 2013.
18. حسين حريم وآخرون، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار حامد، عمان، 1998.
19. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

20. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
21. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار حامد للنشر، 2009 .
22. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
23. حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
24. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
25. خالد حامد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط1، دار الجسور، الجزائر، 2008.
26. خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم حمودة، نظرية لمنظمة، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2002.
27. راوية حسين، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2001.
28. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008.
29. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (اسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
30. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، 2002.
31. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
32. زيد منير عبودي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
33. سعد عبد مرسي البدر، الايديولوجية ونظرية التعليم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
34. سعد علي، محمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2013.
- 35.
36. سليمان محمد سليمان شحاتة، مناهج البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية، 2005.
37. السيد عيد فرج، علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم، المجالات، الاهتمامات)، ط 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015.
38. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

39. صلاح الدين شروح، منهجية البحث، دار العلوم، عناية، 2003.
- 40.
41. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
42. طارق أبو العطا، تطوير الإدارة الجامعية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر 2014.
43. عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط 1، القاهرة، مصر، 2011.
44. عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2014.
45. عبد العزيز صالح حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
46. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
47. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت 2013.
48. عبد الله البريدي، الهوية التنظيمية-كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم-مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد 96، الرياض، 2007.
49. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوضه الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، السعودية.
50. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، ط 1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
51. عزالدين سلطان وآخرون، المتغيرات التنظيمية، دراسات علم اجتماع التنظيم، دار مداء يونيفيرسيتي، 2011.
52. عقيل حسين، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1990.
53. علي الشراوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت.
54. علي الفلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج، 2013.
55. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، دار عالم الكتاب، القاهرة، 2003.
56. علي غربي، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العملية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع اتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
57. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، مصر، 1999.
58. علي الظلايين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط 2، دار يزيد، الأردن، 2005.
59. عماد بوحوش، نظريات الإدارة العامة، جمعية علماء المطابع التعاونية، الأردن، 1980.

60. عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية، دار السلاسل، الكويت، 1986.
61. عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
62. عيسى يوسف قعادة وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء، عمان، 2010.
63. فهد خليل زايد، أساسيات منهجية البحث في العلوم الانسانية، ط 1، دار النفائس، الاردن، 2007.
64. كلود دوبار، أزمة الهويات، المكتبة الشرقية، بيروت، 2008.
65. لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
66. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
67. ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة لأولى، دار لشروق، الأردن، 2003.
68. ماجكينشولتز وآخرون، ترجمة رياض الأبرش العبيكات: المنظمة المعبرة-الهوية، السمعة والعلامة التجارية للشركة، الطبعة الأولى مكتبة العبيكان، الأردن، 2004.
69. مازن فارس رشيد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، 2003.
70. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008.
71. محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، ط 1، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992.
72. محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، التفكير العلمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
73. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006.
74. محمد عبد الرزاق وآخرون، ثقافة الطفل، ط 5، دار الفكر، عمان، 2012.
75. محمد علي عطية، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
76. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
77. محمود خيضر، الإدارة علم وتطبيق، دار مكتبة الكندي لنشر والتوزيع، عمان، 2015.
78. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 79.
80. مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل، ط 2، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

81. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2008.
82. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، 2003.
83. مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، مكتبة الجامعة العربية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
84. معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
85. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
86. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2008.
87. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، عمان 2012.
88. موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
89. ناجي السيد عبده، الرقابة والأداء من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي، القاهرة.
90. ناجي لتيتم وآخرون، سوسيولوجيا المنظمات، ط 1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2012.
91. نادية سعد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل، الجزائر، 2017.
92. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
93. هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 3، مالك للكتب الحديثة، عمان، 2006.
94. وائل عبد الرحمن التال، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
95. يان، أسمن، ترجمة عبد الحليم، عبد الغني رجب، الذاكرة الحضارية الكتابة والذكرى والهوية السياسية في الحضارة الكبرى الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، ط 1، مصر، 2003.
96. يورغن هابرماس، بعد ماركس، ترجمة محمد ميلاد، دار الحوار، سوريا، 2002.
97. يوسف سعداوي، اساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Ashforth, Blake E and Fred Mael," social Identity Theory and organization", academy of: Management 14 (1) ,1996,p 28.
2. Catherine larouckek-2012-le développement de l'identité professionnelle des infirmières-étude présenté a l'université du Québec.
3. cioia, Dennis A, 1998, opcit pp17-32.
4. Forman P.and D.A Whetten, Members Identification with Multiple-Identity organization: organization science, 13 (6), p618-635.

ثالثا: المعاجم والقواميس

1. ابراهيم مذكور، المعجم الفلسفي، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1983.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت.
3. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1982.
4. أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، تر خليل أحمد خليل، ج 2، عويدات للنشر، بيروت، 2012.
5. جبران مسعود، الرائد معجم القبائي في اللغة والإعلام، ط 1، دار العلم للملايين، لبنان، 2003.
6. حبيب الصحاف، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي انجليزي، ط 1، مكتبة لبنان، 1997.
7. سمير التشويكي، المعجم الإداري، ط1، دار أسامة، لبنان، 2000.
8. عبد المنعم الحفني، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، ط 3، القاهرة، 2000.
9. عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، ط 1، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، 2006.
10. علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999.
11. فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، ط 1، دار مدني، 2003.
12. الفيروز أبادي، مجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، لبنان، 2003.
13. محمد الجرجاني، معجم التعريفات، دار الفضيلة، القاهرة.
14. محمد يعقوبي، معجم الفلسفة، ط1، دار الكتاب، القاهرة، 2008.

15. مراد عبد الفتاح، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي، مصر، 1998.
16. مراد وهبة، المعجم الفلسفي، ط 5، دار قباء الحديثة، القاهرة، 2005.
17. المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط 1، دار المشرق، بيروت، لبنان.
18. - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
19. المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2005.
20. أبو الفضل جمال الدين محمد بن -مكرم (ابن المنظور)، لسان العرب، ط 1، دار صادر، 2013.

رابعاً: الرسائل الجامعية

1. حاج أحمد كريم، العلاقات العامة داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010.
2. حسام سليم الصحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك الإبداعي في وزارات الفلسطينية لقطاع غزة، دراسة ميدانية في وزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
3. دنيا بو ديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث تغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
4. رشيد بوخالفة، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، -دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية -رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، 2015-2016.
5. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس، سطيف، 2002.
6. شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2006.
7. صوريا عثمانى، التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة: 2018-2019.

8. فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع والتنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2013.
9. كاري، نادية آمنة، العامل الجزائري بين المهنة وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تلمسان، 2011-2012.
10. ليندة لفحل، دور الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية المنظمة العالمية للتجارة كنموذج، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص علاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية جامعة باتنة 1، 2017-2018.
11. محمد فوزي، علي العتوم، رسالة المنظمة وآثارها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
12. مريم بن أوصيف، علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سيف، 2015.
13. هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد امين دباغين، سطيف، 2017.
14. يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي وجورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018.
15. يونس مختاري، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015.

الارفاق

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة الجداول

ثانياً: قائمة الاشكال

ثالثاً: الاستمارة

رابعاً: دليل المقابلة

خامساً: أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث

سادساً: ترخيص باجراء البحث الميداني

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبيّن اختلافات الأساسية بين الهوية المعيارية والنفعية في المنظمة	56
02	يبيّن اختيار العينة التطبيقية	99
03	توزيع افراد العينة حسب الجنس	106
04	توزيع افراد العينة حسب السن	106
05	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	107
06	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	108
07	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل	109
08	توزيع افراد العينة حسب الرتبة المهنية	110
09	مدى محاولة المسؤولين غرس الروح الإيجابية في العاملين	111
10	مدى عمل المسؤولين على تكيف العمال في بيئة العمل	113
11	مدى تثمّن المسؤولين مجهودات العاملين	114
12	مدى تشجيع المسؤولين للعاملين ذو كفاءة	115
13	مدى عمل الإدارة العليا على توضيح مهام العاملين بدقة	116
14	مدى فتح المسؤولين المجال لطرح انشغالات العمال بكل حرية	118
15	مدى عمل المسؤولين على ترسيخ ثقافة التفرد "التميز" عن باقي المؤسسات الأخرى	119
16	مدى عمل المسؤولين على تشجيع قيم الانضباط في العمل داخل المؤسسة	120
17	مدى عمل المسؤولين على التوفيق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة	121
18	مدى غرس المؤسسة في عمالها الرغبة في الوصول الى مراكز قيادية اعلى	122
19	مدى تشجيع المسؤولين عمالهم على التعايش في المؤسسة	123
20	مدى غرس المسؤولين في العمال حب الرقابة الذاتية	124
21	مدى أهمية علاقات العمل	125
22	مدى تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي	126
23	مدى عمل المؤسسة على خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين	127
24	مدى دعم المؤسسة عمالها في المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض	129
25	مدى تشجيع المؤسسة عمالها على تكوين علاقات صداقة داخل بيئة العمل	130
26	مدى حث الإدارة على ضرورة التوحيد بين العاملين	131
27	مدى تشجيع المؤسسة عمالها على الرغبة في البقاء لفترة أطول	132

134	مدى عمل المؤسسة على تكوين العاملين واستعدادهم لتحقيق اهداف المؤسسة	28
135	مدى تشجيع المؤسسة عمالها على التعاون والتضامن فيما بينهم	29
136	مدى تشجيع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال علاقات العمل	30

ثانيا: قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	35
02	يوضح عناصر الثقافة التانظيمية	40
03	يوضح خصائص الهوية التنظيمية	54
04	يوضح سلم الحاجات عند ماسلو	80
05	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	106
06	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن	107
07	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	108
08	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	109
09	يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل	110
10	يوضح توزيع افراد العينة حسب الرتبة المهنية	111
11	يوضح محاولة المسؤولين لغرس الروح الإيجابية في العاملين	112
12	يوضح عمل المسؤولين على التكيف العمال في بيئة العمل	113
13	يوضح تثمين المسؤولين لمجهودات العاملين	114
14	يوضح تشجيع المسؤولين للعاملين ذو كفاءة	116
15	يوضح عمل الإدارة العليا على توضيح مهام العاملين بدقة	117
16	يوضح فتح المسؤولين المجال لطرح انشغالات العمال بحرية	118
17	يوضح عمل المسؤولين في المؤسسة على ترسيخ ثقافة التفرد "التميز" عن باقي المؤسسات الاخرى	119
18	يوضح عمل المسؤولين عن تشجيع قيم الانضباط في العمل داخل المؤسسة	120
19	يوضح عمل المسؤولين على التوفيق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة	121
20	يوضح غرس المؤسسة في عمالها الرغبة في الوصول الى مراكز قيادية اعلى	122
21	يوضح تشجيع المسؤولين عمالهم على التعايش في المؤسسة	123
22	يوضح غرس المسؤولين حب الرقابة الذاتية في العمال	124
23	يوضح أهمية علاقات العمل	125
24	يوضح تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي	126
25	يوضح عمل المؤسسة على خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين فيها	128

129	يوضح دعم المؤسسة لعمالها في المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض	26
130	يوضح تشجيع المؤسسة عمالها على تكوين علاقات صداقة في بيئة العمل	27
132	يوضح حث الإدارة على ضرورة التوحيد بين العاملين على اختلاف خصائصهم	28
133	يوضح تشجيع المؤسسة عمالها على الرغبة في البقاء لفترة أطول	29
134	يوضح عمل المؤسسة على تكوين العاملين واستعدادهم لتحقيق اهداف المؤسسة	30
135	يوضح تشجيع المؤسسة عمالها على التعاون والتضامن فيما بينهم	31
137	يوضح تشجيع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال علاقات العمل	32

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



استمارة بحث بعنوان:

علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية

لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د.رضا بوغرزة

إعداد الطالبتين:

❖ كحل نصيحة

❖ عبد الله أمينة

ملاحظة:

* الرجاء الإجابة على أسئلة الاستمارة بوضع العلامة (X) أمام الخيار الصحيح.

* المعلومات التي تدلون بها في هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب (ة)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

5- الأقدمية في العمل

أقل من 05 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

6- الرتبة المهنية:

عون تحكم

عون تنفيذ

المحور الثاني: القيادة والهوية التنظيمية:

7- يحاول المسؤولون غرس الروح الإيجابية في العاملين؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة واحدة)

عملية المرافقة المستمرة

عملية تبسيط أمور العمل

أخرى تذكر.....

8- يعمل المسؤولون على تكيفك في بيئة عملك؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال:

التوجيهات

شرح محتوى العمل

شرح القانون الداخلي للمؤسسة

9- يثمن المسؤولون مجهودات العاملين؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال:

التشجيع

المكافأة

التكوين

10- يشجع المسؤولين العاملين ذو كفاءة؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال:

- المعاملة خاصة

- تحقيق مطالب عند الحاجة

- توفير ما يحتاجون إليه في الوقت المناسب

11- تعمل الإدارة العليا على توضيح مهام العاملين بدقة؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم يعود ذلك؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة واحدة)

عدم التدخل في المهام

توضيح الأدوار بدقة

أخرى تذكر.....

12- يفتح المسؤولين المجال لطرح انشغالاتك بكل حرية؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة واحدة)

-الاستقبال المستمر

-سهولة الالتقاء بالمسؤولين

أخرى حددها.....

13- يعمل المسؤولين في المؤسسة على ترسيخ ثقافة التفرد "التميز" عن باقي المؤسسات الأخرى:

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك ؟

.....

14- يعمل المسؤولين على تشجيع قيم الانضباط في العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة واحدة)

-رقابة دورية

-عقد اجتماعات للحث عن الالتزام وأهمية الوقت

- المكافآت والترقية

15- يعمل المسؤولون على التوفيق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة واحدة)

-التأكد على أن أهداف المؤسسة هي أهداف الفرد

-أن قيم المؤسسة تعمل على تحقيق هدف العمال

أخرى تذكر

16- تغرس المؤسسة في عمالها الرغبة في الوصول إلى مراكز قيادية أعلى؟

نعم لا

17- عادة ما يشجع المسؤولون عمالهم على التعايش في المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة واحدة)

-تقبل الآخر

-تقبل النقد البناء

-الاستماع للنصيحة من ذوي الخبرة

أخرى تذكر

18- يغرس المسؤولون فيك حب الرقابة الذاتية؟

نعم لا

المحور الثالث: علاقات العمل والهوية التنظيمية.

19- تعتقد أن علاقات العمل؟

مهمة غير مهمة

20- تشجع المؤسسة العمل الجماعي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال

- فتح المجال للتشاور بين العمال
- تبادل الآراء والأفكار
- التشارك في العمل

21- تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين فيها؟

نعم لا

22- تدعم المؤسسة عمالها في المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال:

- التأكيد على أهمية العمل الجماعي ومزاياه
 - التأكيد على دور العاملين في مساعدة الإدارة في حل قضايا العمال
- أخرى تذكر.....

23- تشجع المؤسسة عمالها على تكوين علاقات صداقة داخل بيئة العمل؟

نعم لا

24- تحث الإدارة على ضرورة التوحيد بين العاملين على اختلاف خصائصهم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال:

- التأكيد على وحدة الهدف
- التأكيد على أنهم أسرة واحدة

25- تشجع المؤسسة عمالها على الرغبة في البقاء لفترة أطول؟

نعم لا

26- تعمل المؤسسة على تكوين العاملين واستعدادهم لتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة واحدة)

تدريب خاص

تكوين في مجال العمل

الإشراف الفعال

27- تشجع المؤسسة عمالها على التعاون والتضامن فيما بينهم؟

نعم لا

28- تشجع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال علاقات العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة واحدة)

فتح قنوات الاتصال والتفاعل عبر الصفحة الرئيسية للمؤسسة

عقد الاجتماعات عن بعد

تزويد العمال بالبريد المهني لمختلف الفاعلين في المؤسسة

رابعاً: دليل المقابلة

اسم المؤسسة: مؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

1) هل يسعى المسؤولون على تأقلمك مع محيط عملك؟

.....
.....
.....

2) كيف ترى نوع العلاقة بينك وبين مسؤوليك؟

.....
.....
.....

3) هل تشجع مؤسستك في تطوير علاقات العمل بين العاملين؟

.....
.....
.....

4) هل تفتح المؤسسة المجال لتشاوريين العمال؟

.....
.....
.....