

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل و علاقته بالتمائل التنظيمي.

دراسة ميدانية بمحطة الضخ رقم 03 بالمسيلة -سوناطراك-

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية.

إشراف:

د. إسمهان بلوم.

إعداد الطالبة:

فاطمة الزهراء حروز.

السنة الجامعية:

2016-2015

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء وتشكرات
أ- ب- ج	مقدمة
	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
05	أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها.
08	ثانياً: الأهمية وأسباب اختيار الموضوع.
09	ثالثاً: أهداف الدراسة.
10	رابعاً: فرضيات الدراسة.
	الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية
11	أولاً: الإسهاب المفاهيمي للنسق القيمي السوسيوثقافي.
11	أ. الجذور التاريخية لموضوع القيم.
11	إ. تعريف القيم.
16	إ. تعريف النسق القيمي.
17	إ. تعريف الإجرائي للنسق القيمي.
18	ثانياً: النسق القيمي السوسيوثقافي رؤية نظرية.
18	أ. قيمة دافعية الإنجاز والمنطلقات الماكيلاندية.
22	إ. قيمة أفضلية العمل ومنطلقات إريك فروم.
23	إ. قيمة الفخر بالعمل ومنطلقات أوشي.
24	ثالثاً: محددات بناء نسق قيمي سوسيوثقافي عقلائي.
24	أ. التنشئة الاجتماعية.
25	إ. الإطار الحضاري والثقافي.
26	إ. الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
26	إ. المناخ التنظيمي.
26	إ. السياق التنظيمي.
27	رابعاً: واقع النسق القيمي السوسيوثقافي داخل المؤسسة الجزائرية.
	الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية
40	أولاً: الإسهاب المفاهيمي للتماثل التنظيمي
40	أ. جذور مفهوم التماثل التنظيمي.
42	إ. تعريف التماثل التنظيمي.

فهرس المحتويات

49	ثانياً: التماثل التنظيمي رؤية نظرية.
49	أ. التشابه والمنطلقات الفايولية.
50	أ. العضوية والمنطلقات الماكليلاندية.
51	أ. الولاء ومنطلقات الأنسنة.
54	ثالثاً: محكات بناء ثقافة سلوك التماثل التنظيمي.
54	أ. المحكات الخاصة بالفئات المسيية.
55	أ. المحكات الخاصة بالأتباع.
56	أ. المحكات الخاصة بنسق التنظيم.
59	رابعاً: واقع سلوك التماثل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
الفصل الرابع: المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي	
71	أولاً: قيمة أفضلية العمل وعلاقتها بالتشابه.
73	ثانياً: قيمة الفخر بالعمل وعلاقتها بالعضوية.
76	ثالثاً: قيمة دافعية الإنجاز وعلاقتها بالولاء.
الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
82	أولاً: مجالات الدراسة.
84	ثانياً: المنهج المستخدم.
85	ثالثاً: أدوات الاستقصاء.
85	أ. الملاحظة المباشرة.
86	أ. المقابلة الحرة.
87	أ. الاستمارة.
88	أ. التحليل والأساليب الإحصائية.
89	أ. الوثائق والمستندات.
90	رابعاً: حالات الدراسة "المعايير والمستويات"
الفصل السادس: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	
103	أولاً: عرض النتائج.
103	أ. الخصائص السوسيومهنية للحالات المختارة.
106	أ. عرض نتائج الفرضية الرئيسية.
107	أ. عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
108	أ. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
108	أ. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

فهرس المحتويات

109	ثانيا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
109	ا. مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الرئيسية.
113	اا. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
116	ااا. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
118	اااا. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملخص
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
84	جدول رقم (01) يوضح توزيع العمال حسب تصنيف الفئة.
86	جدول رقم (02) يمثل المؤشرات الملاحظة في بعد التشابه.
89	جدول رقم (03) يمثل المعالجة الإحصائية للفرضيات.
103	جدول رقم (04) يمثل الخصائص السوسيو مهنية للحالات المختارة.
106	جدول رقم (05) يمثل قيمة معامل الارتباط للفرضية العامة.
107	جدول رقم (06) يمثل قيمة معاملات الارتباط لكل فرضية فرعية.
107	جدول رقم (07) يمثل قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى و دلالاته الإحصائية
108	جدول رقم (08) يمثل قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية ودلالاته الإحصائية.
108	جدول رقم (09) يمثل قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة ودلالاته الإحصائية.

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
11	شكل رقم (01) يمثل أنثربولوجيا تشمل كل تخصصات العلوم الإنسانية
14	شكل رقم (02) يمثل الأبعاد المشكلة للقيم .
18	شكل رقم (03) يمثل الأبعاد المشكلة لنسق القيم.
27	شكل رقم (04) يمثل المحددات التي تساهم في تشكل النسق القيمي.
42	شكل رقم (05) يمثل أنثربولوجيا موسعة تشمل جميع تخصصات العلوم الإنسانية.
46	شكل رقم (06) يمثل كيفية تشكل التماثل التنظيمي.
47	شكل رقم (07) يمثل الأبعاد المشكلة للتماثل التنظيمي.
48	شكل رقم (08) يمثل السلوكات التي تتشكل ضمنا مع تشكل التماثل التنظيمي .
48	شكل رقم (09) يمثل اللاتماثل التنظيمي.
59	شكل رقم (10) يمثل محكات تشكل التماثل التنظيمي.
73	شكل رقم (11) يمثل العلاقة بين قيمة أفضلية العمل والنشابه.
75	شكل رقم (12) يمثل العلاقة بين قيمة الفخر بالعمل والعضوية.
79	شكل رقم (13) يمثل دور الثقافة التنظيمية.
81	شكل رقم (14) يمثل المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي.
103	شكل رقم (15) يمثل سن الحالات المختارة.
104	شكل رقم (16) يمثل المستوى التعليمي الخاص بالحالات المختارة.
104	شكل رقم (17) يمثل فترة العضوية للحالات المختارة.
105	شكل رقم (18) يمثل الفئة المهنية التي تنتمي إليها الحالات المختارة.
105	شكل رقم (19) يمثل جنس الحالات المختارة.
106	شكل رقم (20) يمثل منطقة إقامة الحالات المختارة.

إهداء و تشكرات

يا ربك لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله .

إلى الأستاذة المشرفة .

إلى كل من له فضل علي .

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

مقدمة :

إن كينونة تنظيمات العمل تشتمل على: الكينونة الوجودية التي تمثل رسالة وأهداف التنظيم ، و الكينونة النوعية التي تعبر عن نوع النشاط الممارس من طرف تنظيم العمل ، و الكينونة المالية أو المادية التي تمثل رأس مال التنظيم و كل المتعلقات المادية من آلات ، مباني ، عقارات تابعة لوصايته المالية. أما الكينونة البشرية التي تمثل رأس المال البشري ، أو رأس المال المعرفي بلغة إقتصاد المعرفة ، الفعل الأفراد الفاعلين بلغة الفعل التنظيمي ، أو حسب المصطلح السوسيوتنظيمي الفئات السوسيو مهنية. وبغض النظر عن المصطلح ، فهي تعتبر من الكينونات المهمة و الأساسية التي تمثل و تعبر عن التواجد العقلي و الفكري لتنظيم العمل، و التي تميزها القدرة على تسيير العمل، الإبداع و الابتكار والمساهمة في التغيير و التطوير ، و بالمقابل أيضا هي كينونة قادرة على عدم التسيير الجيد ، أداء العمل الغير المتقن ، مقاومة التغيير و التطوير الذي يشمل التنظيم.

و كلا جانبيين هذه الكينونة سواء: الإيجابي أو السلبي فهو يتمظهر في شكل سلوكيات ، هذه الأخيرة هي تستند إلى معيار القيم المتشكلة لدى هذه الفئات الفاعلة نحو العمل ومجموع هذه القيم يشكل نسقا يساهم في بلورت تصورات هذه الفئات الفاعلة نحو العمل ، على إعتبار أن العمل* هو "توفير الجهد الجسماني والعقلي و العاطفي اللازم لإنتاج السلع و الخدمات ،سواء الإستهلاك أو يستهلكها الآخرون." (الجوهرى:2009 ، ص196). و تشكل هذا النسق القيمي هو نتيجة لعدة عوامل منها العوامل المجتمعية و الثقافية التي تصبح كمرجعية سوسيوثقافية يحتكم إليها في سلوكياته. و الفضل يعود لمؤسسات التنشئة الإجتماعية التي تساهم في تشكل النسق القيمي بالإضافة إلى السياق التنظيمي الذي تتواجد فيه هذه الفئات الفاعلة و مدى دعمه و تنميته و تشجيعه على إكتساب قيم إيجابية نحو العمل ،حيث أن الأطروحات السوسيوتنظيمية ترى بضرورة الإهتمام بالجانب القيمي للفئات الفاعلة من خلال فهمه و تضمينه ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية ، و ذلك من خلال تبنيها لمكنيزمات تسيير بها مواردها البشرية تراعي فيها الجانب القيمي لأفراد التنظيم، الأمر الذي يسمح بالتنبؤ بسهولة بنوع السلوك الوظيفي و كذا التنظيمي الذي يصدر من كل فرد فاعل في إطار نسقه القيمي المتشكل لديه.

*يكون العمل من موضوع العمل : ويعني كل ما يعالجه عمل الإنسان و كل ما تقدمه الطبيعة. وسائل العمل: تعني الأشياء التي يؤثر بواسطتها في موضوع عمله و تسمى بأدوات الإنتاج. قوة العمل : و هي القوة التي يمتلكها الإنسان و تتكون من مجموع الإمكانيات المادية و الذهنية الموجودة في جسم الإنسان ("طاقة، حسن:2008،ص).

مقدمة

ويعد سلوك التماثل التنظيمي من أرقى السلوكات التنظيمية الإيجابية، حيث أن الأبعاد المشكلة له و المتمثلة في التشابه، العضوية و الولاء، تعمل على تضمين كل السلوكات الإيجابية: كالإلتزام، الإلتواء، الولاء و كذا تعزيز سلوك الهوية التنظيمية و المواطنة التنظيمية، و تدعيم الثقة التنظيمية بين الفئات الفاعلة و التنظيم في ظل وجود مناخ تنظيمي يساهم في تثمين العائد المحقق من تطبيق العدالة التنظيمية بكل أبعاده: التعاملات، الإجراءات و التوزيع حيث يرى كورنر "أن غياب التماثل في المنظمات الإدارية قد يسبب ضعف التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية، و التي تضمن إيجاد التوازن و المقبولية بين الأعباء الوظيفية و الإمتيازات، و بين الجهود المبذولة و طرق التوزيع و الإستحقاقات، و بالتالي بلورة التطابق في التوجهات الإنسانية و التنظيمية" (فواز: 2013، ص6). بالإضافة إلى السياق التنظيمي العام الذي يفعل ثقافة تنظيمية تسهم في إكتساب ثقافة التماثل للأفراد الفاعلين من خلال عملية التطبيع التنظيمي التي تكسبهم قيم و ثقافة تنظيمية تخضع للإطار الزمني لعملية التطبيع.

إن تخصص السلوك التنظيمي، يدعم وجود علاقة بين القيم و السلوك، و الحديث عن النسق القيمي للعامل في سياق تشكله، و محدداته و الخلفيات النظرية المفسرة لأبعاده، و سلوك التماثل التنظيمي في نفس السياق، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف إلى الكشف عن العلاقة بين النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل و سلوك التماثل التنظيمي بدراسة علاقة كل بعد مشكل للنسق القيمي مع بعد من أبعاد التماثل التنظيمي. و للكشف عن وجود هذه العلاقة قسمت هذه الدراسة إلى فصول منهجية خاصة بالدراسة النظرية و الميدانية، و فصول نظرية خاصة بكل متغير على حدى.

فالفصل المنهجي الخاص بالدراسة النظرية، عولجت فيه إشكالية الدراسة، أسباب و أهمية إختيار الموضوع، أهداف الدراسة و كذا فرضيات الدراسة. أما الفصل الخاص بالمتغير المستقل و المتمثل في النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل، تضمن الإسهاب المفاهيمي الذي يسمح بالتعمق أكثر بمفهوم المتغير، ثم عولجت الأبعاد المشكلة للنسق القيمي وفق رؤية نظرية سوسيوتنظيمية، التي تسمح بمناقشة الأبعاد و فق منطلقات منظرين في مجال سوسيوولوجيا التنظيمات، ثم المحددات التي تساهم في تشكل النسق القيمي، و أخيرا أسقطت الأبعاد المشكلة للنسق القيمي على واقع المؤسسة الجزائرية وذلك بمراعاة التتابع الكرونولوجي للمراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية. و بنفس النقاط الحورية عولج المتغير التابع المتمثل في السلوك التنظيمي.

مقدمة

أما المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية فقد تضمنت مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات الإستقصاء و المتمثلة في: الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة، الإستمارة، الوثائق و المستندات، وأساليب المعالجة الإحصائية، حالات الدراسة و التي شملت مستويات و معايير إختيار هذه الحالات .

أما الفصل الاخير فقد تضمن مناقشة للنتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات .

الفصل

الأول

أولا - تحديد الإشكالية وصياغتها:

أصبحت الحياة التي تميز مجتمع ما بعد الصناعي و ما بعد الحداثي، هو وجود التنظيمات، وأصبح مصطلح التنظيم أهم سيمة تخص حياة الفرد داخل المجتمع على جميع الأصعدة : الإجتماعية، الثقافية، الدينية، الإقتصادية والسياسية. وهذا ما تبلورته تحليلات روبرت بروثيوس "فالإنسان أصبح يعيش حاليا داخل أكبر تنظيم وهو الدولة ، وقد ولدنا في تنظيمات و نتكلم عن طريقها ، و نقتضي معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها، و نقتضي كثيرا من أوقات فراغنا و عبادتنا داخل تنظيمات محددة، و أخيرا قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه التنظيمات ". (لطفى:2007،ص 18).

وإذا ما تم تخصيص هذه التنظيمات و هي التنظيمات الصناعية أو تنظيمات العمل ، التي كانت نتاجا لثورة صناعية بدأت في أوروبا الغربية و الولايات المتحدة الأمريكية ، وما إنجر عنها من مشكلات تنظيمية و كذا إجتماعية ، مما أضطر العديد من الباحثين إلى دراسة هذه المشكلات و محاولة تشخيصها على صعيد الميكرو وكذا الماكرو ، و جل هذه الدراسات أسهمت في كيفية تنظيم العمل و أيضا في كيفية التعامل مع أهم لبنة مكونة للبناء التنظيمي و هي المورد البشري أو بتعبير ميشال كروزبييه "الفرد الفاعل " ، أو بمصطلح منظمات القرن الحادي و العشرين " رأس المال البشري" الذي يتميز بخصائص سلوكية يصعب التنبؤ بها أو مجاراتها * ، و إذا ما حدد هذا السلوك في إطاره التنظيمي أطلق عليه بالسلوك التنظيمي ، حيث يبدي الفرد الفاعل داخل التنظيم سلوكات تنظيمية ايجابية كالولاء، الالتزام، الاستغراق، الانتماء للمواطنة و التماثل أو السلوكات السلبية : كالإغتراب، الإستبعاد، الإحترق، التسيب، الغياب، الإضراب، و النفاق.....

فالسلكيات الايجابية كالتماثل التنظيمي على سبيل المثال ، هي نتاج لعوامل مشتركة بين الفرد الفاعل و المنظمة، وهو بدوره يعد أرقى السلوكيات التنظيمية الإيجابية في السياق العام، و يدعم هذا الطرح توجه الباحث رشيد مازن في دراسته الموسومة بـ "الهوية التنظيمية و التماثل التنظيمي" "... فالتماثل التنظيمي شكل من أشكال الالتصاق النفسي، يحدث عندما يمتص أعضاء المنظمة الخصائص المعرفة للمنظمة ويتبنونها على أنها معرفة لخصائصهم الذاتية ، وهكذا فان التماثل رابط نفسي و إجتماعي يربط الموظفين بالمنظمة و من ثم فإنه يشكل أساسا للإتجاهات والسلوكيات ، مثلما يشكل

* قال كمفشيوس: " إن عقل الرجل... من الصعب التعرف عليه أكثر من صعوبة التعرف على السماء، فبالنسبة للسماء فانك تتوقع ما سيحدث عند قدوم الربيع و الخريف و الشتاء ، وعند اختلاف الليل و النهار ، ولكن الرجل يخفي طبعه خلف مظهر غامض". (بولتون:2008، ص 15).

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

التمائل الإجتماعي أساسا للإتجاهات والسلوكيات وهذا في جوهره يشكل أساس التأثير الإيجابي المحتمل التماثل -التقمص-التماهي -التنظيمي على وظائف المنظمة . فكلما تماثل الفرد مع المنظمة فهناك احتمال أكبر لان يتبنى منظورها و يتصرف بما يحقق مصلحتها" (رشيد:2003، ص26)، هذا على إعتبار أن الباحث رشيد يتبنى المنظور النظري للهوية الاجتماعية لتكافيل* في طرحه لموضوع التماثل التنظيمي.

أما المقاربة النظرية السوسيوتنظيمية لسلوك التماثل التنظيمي فقد قدمته الباحثة فواز الزعبي **خلود** في دراستها الموسومة بـ" درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بالتماثل التنظيمي من جهة نظر المعلمين "،: "... النظريات الكلاسيكية لم تعط إهتماما لتماثل العاملين من ضمن أهداف المنظمات على إختلاف أنواعها، وتؤمن بالفصل بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين الشخصية، و لا تهتم بإيجاد نوع من العلاقة و الروابط العاطفية بين العاملين و المنظمة ، فهي تفترض في تعاملها مع العامل على أنه آلة و يمكن التحكم بسلوكه عن طريق الحوافز المادية، و أهملته على أنه إنسان له طبيعته الانسانية و النفسية و الاجتماعية، فهي لم تهتم لأهداف الأفراد ، بل ركزت على إنجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة و أن يتولى الإداريون عمليات التخطيط و الإشراف في حين يقوم الآخرون بالتنفيذ. أما مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على النواحي النفسية و المعنوية للعامل و على تحسين مستوى حياته المادية و الثقافية و على مسؤولية أرباب العمل الاجتماعية فتشير الى أهمية الترابط بين السلوك و العواطف، وأن لجماعة العمل أثرا في سلوك الأفراد في العمل و في شعورهم بالأمن، كما أن لتماسك الجماعة دورا مهما على مستوى التفاعل بين الأفراد ، و من ثم في درجة تحقيق الأهداف ومن هنا فإن عملية التماثل التنظيمي قد تبلورت من خلال التشابه و الإندماج و التوافق بين أهداف الافراد العاملين و أهداف المنظمة. و بالتالي يمكن الوصول إلى تحقيق ما يصبو إليه الطرفان من مصالح مشتركة. (فواز:2013، صص26-27).

كذلك أصبح التماثل التنظيمي من أهم المحركات التي تسعى منظمات اليوم من خلالها لتحقيق أهدافها، على إعتبار أن التماثل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد تشكل بدورها أيضا منظومة من السلوكات التنظيمية الإيجابية وهي : التشابه، العضوية و الولاء.

فالتشابه يتحقق عندما تتوافق و تتشابه قيم الفرد مع قيم المنظمة و إن كان التشابه لا يتحقق بنسبة الكلية. و حينما يحدث التوافق و التشابه لهذه القيم يحدث و أن يسعى الفرد الفاعل داخل التنظيم إلى تحقيق أهدافه الخاصة في إطار السياق العام لأهداف المنظمة و هي بدورها أيضا تعمل على

* يرى مازن رشيد أن الهويات الاجتماعية تربط الأفراد بأطر مرجعية ،و تحدد هذه الأطر مجموعة من التوقعات و المعايير والأدوار ،تكون بمثابة مرشد و موجه لسلوك الفرد ضمن كل هوية إجتماعية ...فالأفراد الذين يرغبون في التماثل مع الاطار المرجعي يحاولون إظهار السمات و القدرات ،و القيم المقترنة بهذا الاطار و تحديد مجموعة الخصائص التي تشكل الهوية ليست ثابتة ،بل هي نتيجة لعملية التفاعل بين الأفراد و أعضاء المجموعة المرجعية ذات الصلة (رشيد:2003،ص22).

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

صياغة خطط تحدد من خلالها أهداف قابلة للتحقيق في الوضع العام للمنظمة و في نفس الوقت تحقق أهداف الفرد الفاعل الخاصة وهذا ما تدعمه المنطلقات الفايولوية من خلال مبدأ مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، الذي يرى بضرورة تقديم المصلحة العامة للمنظمة دون المساس بالمصلحة الخاصة للفرد.

أما العضوية أو الإلتناء فهي تلك الضرورة الملحة النابعة من تحقيق حاجة نفسية و إجتماعية موجودة لدى الفرد الفاعل ترى بضرورة الإلتناء و تحقيق العضوية في جماعة عمل أو في تنظيم عمل من أجل الإحساس و الشعور بالعضوية في جماعة و تحقيق التواصل و بناء علاقات إجتماعية على إعتبار أن الفرد الفاعل كائن اجتماعي ، و هو ما دعمته أيضا المنطلقات الماكيلاندية من خلال نظريته دافعية الإنجاز التي ترى بضرورة تحقيق الحاجة للإلتناء.

وعن الولاء الذي يتمظهر في سلوكات ملموسة على أرض الواقع، كالدفاع عن مصلحة المنظمة وعن إسمها، و الوقوف إلى جانبها و تحقيق أهدافها ، و السعي إلى إستمراريتها و تطويرها بغض النظر عن العائد المادي الذي يجنيه الفرد الفاعل من تحقيقه لبعد الولاء ، هذا الطرح تدعمه منطلقات الأنسنة التي ترى أن بعد الولاء يتحقق من خلال نمط القيادة، نمط الإلتصال والحافز المعنوي.

فالأبعاد المشكلة للتمائل التنظيمي تمثل مرتكزات أساسية لبلورة السلوكات الإيجابية داخل تنظيم عمل، بغض النظر عن مؤشر الزمكانية الذي يحكم واقع ذلك التنظيم، فالمتابع للسيرورة الكرونولوجية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية في مجال الصناعة بالخصوص يلحظ ذلك التركيز الذي أولته الدولة للصناعات الثقيلة من أجل إرساء قواعد التنمية وتفعيل آلياتها من أجل التخلص من التآتات الثلاث: التخلف، التجزئة و التبعية ، حيث يشخص هذا الوضع كل من الباحثين قيرة و غربي في كتابهما الموسوم بـ " **سسيولوجية التنمية** " : " ... فالإهتمام المتزايد بالنواحي المادية و المتمثل خصوصا في بناء قاعدة مادية صناعية صلبة وقوية " دون إعطاء نفس الأهمية أو أكثر للإنسان سيؤدي حتما إلى تناقضات عديدة وعلى جهات مختلفة منها التعارض بين التقدم التكنولوجي المادي و قدرة العامل الجزائري على مسايرة و إستيعاب مثل هذا المستوى و بهذا يصبح التطور المادي مصدرا للتوتر وعدم الرضا. و قد يؤدي إلى خلق صراعات كان من الممكن تفاديها ، لأنها لا تخدم مصلحة العمال بالدرجة الأولى و من بعدها المصلحة العامة للبلاد ككل". (قيرة، غربي : دون ذكر السنة، ص159).

فما شهدته المؤسسة الجزائرية من تحولات شملت البنية التنظيمية و كذا الهيكلية للمؤسسة، والمفروضة من قبل النظام السياسي المحكوم بدوره بإيدولوجيا سياسو-اقتصادية و سياسو-إجتماعية يكون فيها النظام الإقتصادي تابعا للنظام السياسي، تبعية مطلقة والذي ركز ويركز دائما على الجانب المادي للصناعة ولا يعطي أي أهمية للفرد الفاعل داخل هذا التنظيم والسلوكيات التنظيمية التي تصدر

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

عنه و الحكومة بدورها بنسق قيم وسلم قيمي يحتكم اليه الفرد الفاعل*. ويتحقق التكامل بين أهداف المنظمة والنسق القيمي الخاص بالفرد الفاعل الذي يكتسبه من المجتمع ومؤسساته الذي يقول عنه تالكوت بارسوز: " ... التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها، ويتحقق هذا التكامل حينما تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم تلك التوقعات التي يكتسبها الأفراد خلال عملية التنشئة الاجتماعية " (الحسيني:1994، ص 84). فالأهمية التي يكتسبها التماثل التنظيمي كسلوك تنظيمي إيجابي، و أهمية القيم كمحدد للسلوك الإنساني، وواقع المؤسسة الجزائرية والتغيب الذي تمارسه على أهمية المورد البشري والإهتمام بالسلوك التنظيمي بشكل عام أدى بنا إلى طرح التساؤل التالي:

هل لنسق القيمي السوسيوثقافي للعامل علاقة بالتماثل التنظيمي؟

و لتضمن معالم الموضوع نبور الأسئلة الفرعية التالية:

- 1_ هل لقيمة الافتخار بالعمل علاقة بالتشابه؟
- 2_ هل لقيمة أفضلية العمل علاقة بالعضوية؟
- 3_ هل لقيمة دافعية الإنجاز علاقة بالولاء؟

ثانيا - الأهمية و أسباب إختيار الموضوع:

إن تفعيل آليات التماثل التنظيمي تجعل الفرد الفاعل داخل التنظيم يفقد هويته الشخصية إلى حد ما فالتماثل التنظيمي في سياقاته النظرية يستند إلى نظرية الهوية الاجتماعية كمرجعية نظرية أولية، هذه الأخيرة أضفت عليه نوع من الطوباوية والإحتكام غير المبرر. فالبعض يراه دربا من دروب السداجة حيث يبرر الباحث رشيد ذلك بقوله: "... التماثل يبدو شيئا أو دربا من دروب السداجة، قد تبدو شيئا من مخلفات الماضي التي عفا عليها الزمن. غير أن هذا التآكل في الروابط التي تربط الفرد بالمنظمة كان من ضمن العوامل التي زادت من أهمية الهوية والتماثل الفردي وجعلها قضية جوهرية في دراسة المنظمات في عصرنا الحاضر". (رشيد:2003،ص 6).

وضمن هذا العالم السريع الإيقاع و الدائم التغير والذي بدوره يعد بيئة خارجية تؤثر على التنظيم بإعتبار هذا الأخير نسق مفتوح على هذه البيئة يتأثر و يؤثر بها، فإن الأمن الوظيفي أصبح من أهم المحكات المفقودة التي فرضتها البيئة بنوعها الداخلي و الخارجي بالنسبة للتنظيم. الأمر الذي فرض على الإداريين و المسيرين و الباحثين في مجال التنظيمات تفعيل كل الآليات والميكانيزمات الخاصة بالجانب العاطفي و النفسو-إجتماعي للفرد الفاعل وتوجيهها نحو المنظمة بما تشتمله من رضا و ولاء إلى درجة تحقيق التماثل التنظيمي . وتعلق الباحثة فوز على الوضع الذي آلت إليه المنظمات في هذا العصر " ... التماثل التنظيمي يعد من الموضوعات التي لقيت إهتماما كبيرا من قبل الباحثين، نظرا لما

* النسق القيمي يتشكل من عدة قيم: قيم إجتماعية، ثقافية، دينية، سياسية، في هذه الدراسة سيتم الإقتصار على القيم الاجتماعية و الثقافية التي يتشكل لدى الفرد الفاعل نحو العمل، حيث يتكون من: قيمة الافتخار بالعمل، قيمة أفضلية العمل، و قيمة دافعية الإنجاز.

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، و يعينهم على تحقيق أهدافها مما يسهم في التغلب على المشكلات التي تتعرض لها المنظمة. والتماثل التنظيمي كأبي متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته. يستبدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به فهو نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل و المتغيرات ، فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية وإجتماعية سليمة، ونتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهودا كبيرة وتكاليف باهظة لتحسينه" (فواز:2013، ص 18). وما يمثل واقع هذا الطرح ويدعمه، الدراسة التي قامت بها الباحثة **عثماني** في دراستها الموسومة بـ " **أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية**"، حيث أجريت بالمؤسسات الصحية العمومية التابعة لولاية بسكرة. وهي تعد أول دراسة تناولت موضوع التماثل التنظيمي على مستوى الجغرافيا الجزائرية. حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي و مستوى الضغط النفسي. وبدورها توصلت إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين كل من (الولا، التشابه و العضوية) والضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية لولاية بسكرة. هذه الدراسة تعطي صورة واقعية للتماثل التنظيمي في المنظمات الجزائرية الذي يكاد يكون منعدما والباحثة لها مبررات ذلك*.

ثالثا-أهداف الدراسة:

إن أي دراسة علمية في مجال العلوم الإنسانية والإجتماعية تستمد أهميتها من ارتكازها على محور أساسي وهام هو مدى حيوية الموضوع أو الظاهرة التي يتعامل معها الباحث. ومتغير النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل وكذا متغير التماثل التنظيمي في دراستنا يتسمان بالأصالة، حيث أنهما درسا من قبل عدة علوم: كعلم النفس، علم الاجتماع، الفلسفة، الأنثروبولوجيا، علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي . حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على النسق الأبعاد المكونة للنسق القيمي السوسيوثقافي للعامل ومحدداته.
- 2- محاولة الكشف عن المحددات التي تساهم في تشكل سلوك التماثل التنظيمي.
- 3- محاولة الكشف عن وجود علاقة بين قيمة الافتخار بالعمل والتشابه.
- 4- محاولة الكشف عن وجود علاقة بين قيمة أفضلية العمل والعضوية.
- 5- محاولة الكشف عن وجود علاقة بين قيمة دافعية الإنجاز والولاء العاطفي.

* عثماني مرابط صوريا: أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

رابعاً -فرضيات الدراسة:

*الفرضية الرئيسة:

للسوق القيمي السوسيو ثقافي للعامل علاقة بالتمائل التنظيمي.

*الفرضية الفرعية الأولى:

لقيمة الفخر بالعمل علاقة بالتشابه.

*الفرضية الفرعية الثانية:

لقيمة أفضلية العمل علاقة بالعضوية.

*الفرضية الفرعية الثالثة:

لقيمة دافعية الإنجاز علاقة بالولاء.

الفصل

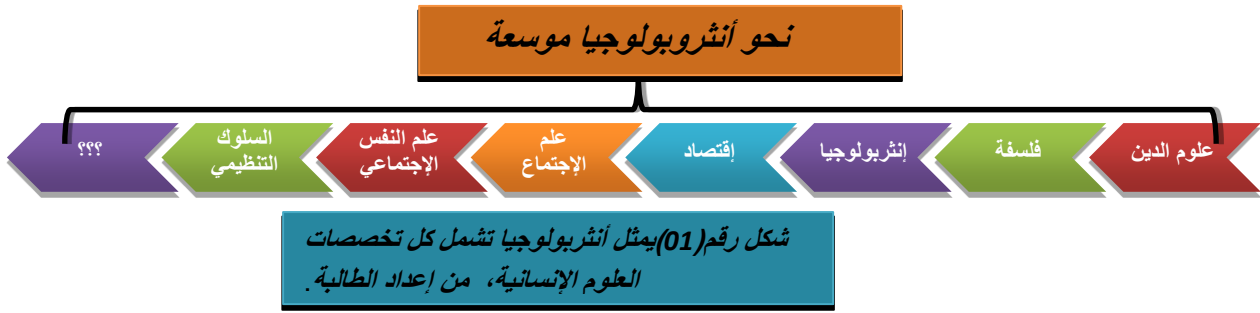
الثاني

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

أولاً: الإسهاب المفاهيمي للنسق القيمي السوسيوثقافي.

1. الجذور التاريخية لموضوع القيم.

إن موضوع القيم تنتقل بين مختلف التخصصات العلمية، وأستعير كمصطلح من تخصص آخر، لضرورة الإستعمال وكذا إنفتاح التخصصات العلمية على بعضها البعض دون وضع أي حدود، حيث عولج موضوع القيم ابتداءً من تخصص علوم الدين، مروراً إلى الفلسفة ثم الأنثروبولوجيا فالإقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، فالسلوك التنظيمي في الوقت الحالي، حيث يذكر الباحث كمال: "لقد بدأت دراسة موضوع القيم منذ القرن التاسع عشر، حينما ضم علماء الفلسفة مجهوداتهم إلى مجهودات علم الأنثروبولوجيا الحضارية وعلماء علم الاجتماع، ثم ظهر للوجود لأول مرة علم جديد هو علم النفس الاجتماعي وكان ذلك في بداية القرن العشرين. (كمال: 2005، ص219).



11. تعريف القيم:

1- لغة: ورد في القاموس المحيط "لفيروز أبادي" أن القيمة بالكسر: واحدة القيم، وماله قيمة: إذا لم يدم على شيء، وقومت السلعة واستقمته: ثمنته. (الفيروز أبادي: 2005، ص1152)

2- اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف وردت لمصطلح القيم بحكم تنقلها وتداولها بين مختلف العلوم لذلك سيتم التركيز على التعاريف النفسو-اجتماعية:

✓ إن كلمة قيمة **Valeur** مشتقة من الكلمة اللاتينية **Voloran**، وهي تدل في الأصل على الصفحات المستحبة في الإنسان، أو ما يرغب فيه الكل. (مفرج: 2009، ص47)

ويرى عبد السلام أن القيم "عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية إنفعالية مجمعة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط والقيم وموضوعات الإتجاهات وتعبر عن دوافع الإنسان وتمثل أشياء

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

التي تواجه رغباتنا واتجاهاتنا نحوها، والقيمة مفهوم مجرد ضمني يعبر عن الفصل والإمтиاز الذي يربط الأشخاص والمعاني وأوجه النشاط". (إبراهيم: 2006، ص 71)

أما "ماهر" فيرى أن القيم "هي ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين". (ماهر: 2000، ص 151)

وهناك تعريف آخر يرى أن القيم "هي ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى". (حسن: 2001، ص 151)

أما **دادي عدون** فيحدد مصدر القيم ودورها في "هي نتاج تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف الجوانب". (دادي عدون: 2003، ص 110)

ويعرف **بارسونز** القيم في كتابه **النسق الاجتماعي**، بأنها "عنصر من نسق رمزي مشترك يعتبر معياراً أو مستوى للإختيار بين بائل التوجه التي توجد في الموقف". (نخبة من أساتذة علم الاجتماع: دون سنة، ص 506)

كما ينظر **كلاكهون** إلى القيمة على أنها "تصور، واضح أو مضمّر، يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه بحيث يسمح له بالإعتبار من بين الأساليب المتغيرة للسلوك والوسائل والأهداف الخاصة بالفعل". (نخبة من أساتذة علم الاجتماع: دون سنة، ص 505)

وفي نفس السياق يعتبر **روكش** القيم أنها "إعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من أي طريقة متاحة، وأن إتخاذ هدف أو غاية معينة يكون أفضل من إتخاذ أهداف أو غايات أخرى". (المغربي: 2007، ص 62)

ويرى **بيستون** في تعريفه للقيم "على أنها مفهوم أو تصور للأشياء مرغوبة ويشعر بها الفرد من خلال الإلتزام أو الدافع لإختيار سلوك معين دون آخر، وأنها تمثل معايير لإصدار أحكام الفرد على مدى مناسبة السلوك وتحديد توجيهاته نحو التصرف، وقد تكون القيم واضحة فيستدل عليها خلال التعبير اللفظي وقد تكون كامنة فيستدل عليها من خلال سلوك الفرد وتصرفاته.

في حين يعرف **كلوسهولن** القيم "تمثل تصوراً صريحاً وضمنياً يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه، ويؤثر في إختيار الطرق والأساليب والوسائل والأهداف الخاصة بالتصرف، وفكرة المرغوب فيه حددها في مفهوم القيم". (المغربي: 2007، ص 62)

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

ويضيف القريوتي أن القيم "هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ". (القريوتي: 2009، ص 177)

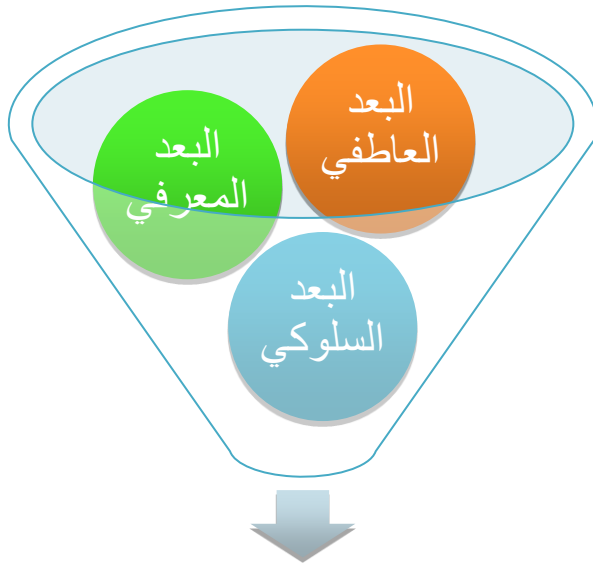
كما يرى العوا أن القيمة "هي وقف على الفاعل القيمي، ومن الجائز أن نعتبر وجودها وجودًا مزدوجًا، هو ذات و وجود شكل". (العوا: 1986، ص 366)

من خلال هذا السرد للتعريف، هناك إختلاف واضح في التعاريف ويمكن إجماله في النقاط التالية:

- ✓ هناك من يرى بأن القيم هي تصور، أحكام عقلية، معتقدات كل حسب رؤيته لمفهوم القيم.
- ✓ تمثل القيم المرجعية التي تحكم سلوكيات الفرد.
- ✓ تكون القيم واضحة أو مضمرة حسب متطلبات الموقف والسلوك.
- ✓ تسمح القيم بإختيار البديل المناسب عند توفر عدة بدائل حسب متطلبات الموقف والسلم القيمي للفرد.
- ✓ القيم يتم تشكلها نحو الأشخاص، الأشياء، المعاني والنشاط وكل ما يرتبط بحياة الفرد ومحيطه التنظيمي.
- ✓ القيم تتشكل لدى الفرد كما تتشكل لدى الجماعة بعد الاتفاق عليها من قبل الأفراد المشاركين في نفس الجماعة.
- ✓ يتشكل لدى الفرد نسق قيمي محدد، تساهم جميع مؤسسات التنشئة الاجتماعية بما فيها: الأسرة، المسجد، المدرسة، مجموعة الرفاق، مكان العمل وكذا الخبرات، والتجارب التي مر الفرد بها طيلة حياته في تشكلها.
- والقيم متشكلة من عدة أبعاد والتي قام بتحديدتها كيتش الذي رأى أن القيم مكونة من ثلاثة أبعاد لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر لأنها تندمج وتتداخل للتعبير في النهاية عن وحدة الإنسان والسلوك، وهذه الأبعاد تتمثل في: (إبراهيم: 2006، ص 72)
- ✓ **البعد المعرفي:** والذي يتضمن إدراك موضوع القيمة وتميزه عن طريق العقل أو التفكير ومن حيث الوعي بما هو جدير بالرغبة والتقدير وتمثيل معتقدات الفرد وأحكامه.

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

- ✓ **البعد العاطفي:** والذي يتضمن الإنفعال بموضوع القيمة أو الميل إليه أو النفور منه وما يصاحب ذلك من سرور وألم وما يعبر عن حب وكره أو إستحسان وكل ما يشير إلى المشاعر الوجدانية التي توجد لدى الشخص نحو موضوع القيمة.
- ✓ **البعد السلوكي:** ويشير إلى إستعدادات الشخص أو ميوله للاستجابة وإخراج المضامين السلوكية للقيمة في التفاعل الحياتي والمعاش وكل ما يتضمن السلوك الحركي الظاهر للتعبير والوصول إلى هدف أو الوصول إلى معايير سلوكية معينة.



شكل رقم: (02)، يمثل الأبعاد المشكلة للقيم
من إعداد الطالبة

3- بعض المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيم:

هناك عدة مفاهيم متداخلة مع مفهوم القيم وهي: المعايير، الإتجاهات والمثل.

أ- **المعايير:** هي من المفاهيم الأشد تداخلاً مع مفهوم القيم، حيث يتميزان بطابع الضبط لكليهما إلا أن كلمة المعايير " المشتقة من الكلمة اللاتينية **Norma** المشتقة بدورها من الكلمة الإغريقية **Gromon** إلى القواعد التي تواجه السلوك داخل المجتمع، بينما تشير القيم إلى القواعد المرغوب فيها، أي الغايات العامة للفعل، وبمعنى آخر، تمثل القيم موضوعاً لرغبة فردية أو ذاتية هي بلوغ غاية جديدة بالإتباع، بينما تمثل المعايير العقل الجمعي، وتتصف بطابع إلزامي، بالتالي ترتبط بالقانون والمؤسسات، وبالإجمال تمثل القيم تطلعات الفرد، بينما تمثل المعايير تطلعات الجماعة. (مفرج:2009، ص48)

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

لكن هناك من علماء الاجتماع كإيميل دوركايم، تالكون بارسونز وبياريورديو يقرون بعدم وجود فروقات بين المفهومين.

ب- الإتجاهات: هناك رأيين مطروحين حول الإتجاهات والقيم، فهناك طرح يحاول الربط بين المفهومين، بحيث يعتبر هؤلاء أن التفاعلات بين الإتجاهات يؤدي إلى ظهور ما يعرف بالقيم، وفي هذا الصدد يقول إزنيك: "أن تفاعل عناصر الإتجاهات يساعد على إيجاد مفاهيم تعرف بالقيم". (الفريجات وآخرون: 2009، ص159)

ويؤيده في ذلك كل من توماس وزنانيكي حيث تطرقا في مؤلفهما الشهير **الفلاح البولندي** إلى موضوع الإتجاهات والقيم، حيث يريان أن "القيمة الاجتماعية تعني أي معنى ينطوي على مضمون واقعي، وتقبله جماعة إجتماعية معينة، كما أن لها معني محددًا حيث تصبح في ضوئه موضوعًا معينًا، أو نشاطًا خاصًا... أما الإتجاه فهو عملية الوعي الفردي التي تحدد النشاط الواقعي للفرد، أو النشاط المعتمد في العالم الاجتماعي، فالإتجاه إذن هو الجانب الفردي للقيمة الاجتماعية، والنشاط أيا كانت صورته هو الرابطة بينهما، غير أن توماس يعرف الإتجاه والقيمة بطريقة بسيطة، فالإتجاه هو الميل نحو الفعل، حيث يمثل رغبة أو حافزًا، أما القيمة فتعبر عن موضوع الفاعل أو هدفه، وقد حاول توماس بعد ذلك أن يربط بينهما في عبارة الإتجاه نحو القيمة". (نخبة من أساتذة علم الاجتماع: دون سنة، ص565)

أما الطرح الثاني فيؤكد على وجود فروقات واضحة بين القيم والإتجاهات، يمكن تحديدها في النقاط التالية: (لوكيا، جابر: دون سنة، ص163)

- ✓ للأفراد إتجاهات تفوق في عددها القيم المرجوة عندهم.
- ✓ ما دامت الإتجاهات والقيم متعلمة فإنها عرضة للتغيير نتيجة التوصل إلى معلومات جديدة إلا أن الإتجاهات أكثر عرضة للتغيير مقارنة بالقيم الإنسانية لأنها أكثر ثباتًا وإستقرارًا.
- ✓ الإتجاهات تتجمع في شكا تكتلات والقيم هي النواة التي تتجمع حولها هذه الإتجاهات لتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف.

ج- المثل: "هناك تقارب قوي بين القيم والمثل، فالمثل تمثل الحوافز طويلة الأمد أو الغايات التي نسعى لتحقيقها، ويمكن النظر للقيمة على أنها إهتمام أو إختيار أو تفضيل أو حكم يصدره الإنسان على شيء ما مهتديًا بمجموعة من المبادئ أو المعايير التي وصفها وحددها المجتمع الذي نعيش فيه والذي يحدد المرغوب والمرغوب عنه من السلوك". (لوكيا، جابر: دون سنة، ص164)

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

كما يضيف العوا رؤية أخرى حول المثل والقيم "إن مفهوم المثل يتميز بأنه على الدوام يعارض مفهوم الواقع، ونحن نضيفه على المستقبل ونضيفه على الحاضر، ومن الجائز أن نتصور المثل بوصفها موضوع فكر محض أو شبه سراب يتراجع باستمرار نحو مستقبل يبتعد بإطرء، أما القيمة فإنها ترادف معني المثل، إذا ذلك تبدو من حيث إعتبارها في الأفق على الدوام، لكن القيمة ذاتها تتطوي على واقع حالي يجثم في مطلب تحقق لا تستجيب له فاعليتنا بالضرورة دوماً". (العوا: 1986، ص352)

III. تعريف النسق القيمي.

جاءت فكرة النسق القيمي من فعل مأداه أن هذه القيم في إجتماعها تشكل بناءً مترابطاً موحدًا، متكاملًا، متلائمًا، ومتكيفًا، مرتب وفق تراتبية وهراركية معينة حسب الأهمية أو ما يطلق عليه بالسلم القيمي الذي يرتب فيه القيم حسب الأهمية كدرجات السلم. وقد وردت عدة تعاريف للنسق القيمي منها:

• أورد دويدار عدة تعاريف للنسق القيمي وهي: (دويدار: 2005، ص233-234)

✓ هي مجموعة القيم المترابطة التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته، ويتم غالبًا دون وعي الفرد وبتعبير آخر هو عبارة عن الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد، أو أفراد المجتمع وبحكم سلوكه أو سلوكهم، دون الوعي بذلك.

✓ عبارة عن مجموعة قيم الفرد أو المجتمع مرتبة وفقًا لأولويتها، وهو إطار على هيئة سلم تتدرج مكوناته تبعًا لأهميتها.

✓ يعرف روكشين نسق القيم بأنه تنظيم المعتقدات يتصف بالثبات النسبي، ويحمل تفضيلاً لغاية من غايات الوجود، أو شكلاً من أشكال السلوك الموصلة إلى هذه الغاية وذلك في ضوء ما تمثله من أهمية بالنسبة للفرد.

• كما توجد تعاريف أخرى لنسق القيم: (سيد: 2014، ص35)

✓ هو عبارة عن مجموعة مترابطة من القيم التي يقبلها الشخص، وينظم من خلالها سلوكه، سواءً بصورة صريحة، أو دون وعي منه وبذلك، ويقوم النسق على أساس إفتراض أن القيم تنتظم في شكل أبنية رئيسية وأبنية متدرجة فعلية وبصورة إجرائية. ويقوم مفهوم نسق القيم على أساس إفتراض ترتيب القيم التي يتبناها الأشخاص عبر متصل الأهمية والقيم الأكثر أهمية هي التي تحتل قمة هذا النسق، بينما تأتي القيم الأقل أهمية في مرتبة متأخرة.

✓ و كتوضيح أدق لتعريف روكشين ، يرى أن هناك نسقين أساسيين للقيم هما نسق الوسيلة، ونسق القيم الغائية، يتم ترتيب كل منهما بصورة مستقلة، والمقصود بالقيم الوسيالية هي الطرق

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

المؤدية إلى الغايات الأساسية، أما القيم الغائية فتتمثل هذه الغايات الأساسية نفسها. وهذان النسقان يرتبطان ببعضهما البعض إرتباطاً وظيفياً ومعرفياً، وأن كلا هذين النسقين يرتبط بالعديد من الإتجاهات نحو موضوعات ومواقف نوعية.

وورد تعريف آخر لنسق القيم "هو مجموعة القيم التي تنتظم في نسق متساند بنائياً، متباين وظيفياً داخل إطار ينظمها ويشملها في تدرج خاص أي أن نسق القيم هو الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد أو الجماعة أو المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم، وغالباً بدون وعي شعوري من الفرد أو أعضاء المجتمع وينظر إلى نسق القيم الأساسية المتكاملة بإعتباره وضع أولويات القيم كإطار مرجعي للسلوك يأتي على قمة مكونات الإطار المرجعي العام للسلوك، أي أن نسق القيم ينظم السلوك". (عبد المجيد وآخرون: دون سنة، ص126)

أما إيميل دور كايم فيرى أن "الدين هو نسق القيم المشترك العام في المجتمع والآلهة هي رموز هذا النسق وتعمل الطقوس على تجديد التصورات الجمعية الخاصة". (غريب: 2009، ص39)

كما أدرج الصالح الخصائص التي تميز نسق القيم التي تتمثل في: (الصالح: 1999، ص554)

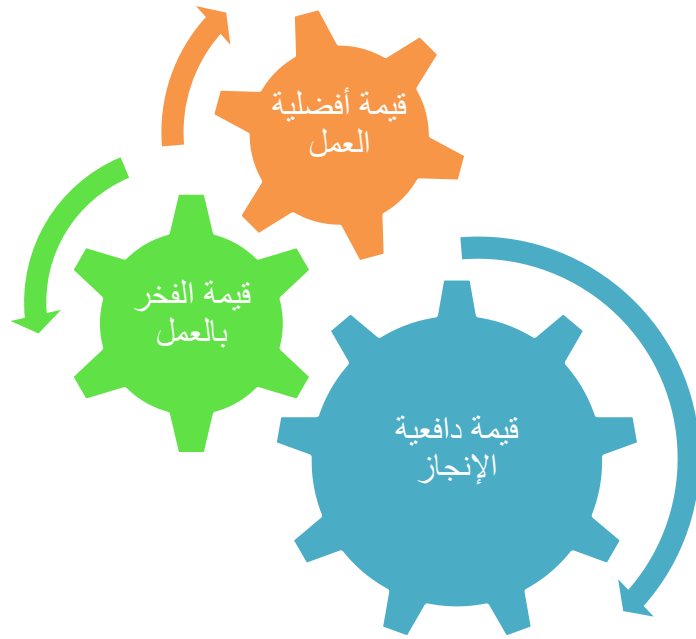
- ✓ مجموعة من العناصر المترابطة.
- ✓ مجموعة من المتغيرات المتساندة.
- ✓ تنظيم يتضمن أجزاء مترابطة تتميز بالإعتماد المتبادل وتشكل وحدة واحدة.
- ✓ النسق نموذج تصوري يستخدم لتسيير فهم الظواهر المعقدة وتحليلها.

إذن هذه التعاريف حول نسق القيم كلها تشترك في نقطة مفادها أن النسق يتشكل من مجموعة من القيم التي بدورها تشكل وحدة وبناءً في شكل هرمي أو سلمي. وهذه القيم قد أتفق عليها أفراد المجتمع الواحد ثم قام الفرد بتبنيها وتضمينها إلى سلمه أو نسقه القيمي. هذا النسق من القيم يقوم بتحديد السلوك في إطاره المرغوب.

IV. التعريف الإجرائي للنسق القيمي:

هو مجموعة القيم التي تشكلت في المجتمع وقام الفرد بتبنيها وإكتسابها وأصبحت من ضمن ثقافته الشخصية ومحددة لسلوكاته نحو العمل. هذه القيم تتمثل في: قيمة دافعية الإنجاز، قيمة أفضلية العمل، وقيمة الفخر بالعمل، وفي مجموعها تشكل نسقاً قيمياً نحو العمل، ويظهر في سلوكات العامل وأدائه نحو العمل داخل المنظمة.

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية



شكل رقم: (03) يمثل الأبعاد المشكلة لنسق القيم،

من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

ثانياً: النسق القيمي السوسيو ثقافي رؤية نظرية.

1. قيمة دافعية الإنجاز والمنطلقات الماكيلاندية.

الدافعية هي: "عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك وهي غير مرئية، لكن يحس بها الفرد وتشكل لديه القوة دفع تحته على التصرف والعمل من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة لديه، حيث أن إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتراً، لذا يمكن القول أن وراء كل دافع حاجة غر مشبعة تعمل على تشكيل دافعية للعمل والسلوك". (رضا: 2010، ص139)

إن الدافعية نحو الإنجاز تصبح قيمة موجهة نحو العمل، بناءً على رغبة ملحة وحاجة لديه تشكلت نحو العمل، عليه إشباعها فتظهر في شكل سلوكيات.

حيث يرى **حنفي** "فكما أن المقدرة ترتفع بالخبرة والتجربة، وكذلك الحال بالنسبة للدافعية، فما يمكن القيام به يتأثر بما نرغب القيام به وبإدراكنا بما يفترض القيام به...، وفي مجال العمل، حيث نرغب في إنجاز بعض المهام التي نجيد أداءها بكفاءة، وتترك أو تمهل مهام أخرى لا نجيد أداءها بكفاءة". (حنفي: 2007، ص357)

ومن أبرز المنظرين الذين إهتمو بموضوع دافعية الإنجاز **ماكيلاند**، حيث حقق نتائج من خلال دراسات قام بها، أين تم إكتشاف هذا الدافع نحو الإنجاز وتحديد مكوناته وأثاره على سلوك الأداء، "وبناءً على نتائج هذه البحوث يمكن القول بأن دافع الإنجاز يمثل الرغبة في الإجادة والإمتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد. ويتفاوت الأفراد في قوة هذا الدافع. وأولئك الذين يكون دافع الإنجاز لديهم قوياً يحققون سعادة أكبر من تحقيق نتائج ناجحة عن أولئك الذين يكون دافع الإنجاز لديهم ضعيفاً". (الحنوي، سلطان: 2000، ص225)

كما إعتقد **ماكيلاند** أن " حاجة الإنجاز يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وتضع لإختيارات معينة". (شاويش: 2011، ص60)

وبناءً على نتائج البحوث التي أجريت على قيمة دافعية الإنجاز فإن الأفراد الذين يتصفون بدافع إنجاز قوي يميلون إلى يسلكوا السلوك التالي:

1- في إختيارهم للمهام التي يمارسونها: (الحنوي، سلطان: 2000، ص225)

✓ يفضلون المهام التي تمدهم بمعلومات عن نتائج إنجازهم فيها عن تلك التي لاتوفر مثل هذه المعلومات.

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

✓ يفضلون المهام متوسطة الصعوبة، أي التي يقترب إحتمال النجاح في إنجازها من (0,50) عن المهام السهلة جداً التي يكون إحتمال في النجاح في إنجازها كبيراً (0,90) أو المهام الصعبة جداً التي يتضاءل إحتمال النجاح فيها (0,10).

✓ يفضلون المهام التي توفر لهم قدرًا كبيرًا من الإستقلالية المسؤولة الشخصية، أي التي تسمح لهم بالتحكم في نتائج جهودهم عن تلك التي لا توفر إستقلال وتحكم ذاتي.

وكما يضيف **جلدة** خصائص أخرى تتمثل في: (جلدة: 2009، ص193)

✓ يفضلون المواقف التي لا يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة، أي أن هؤلاء لا يفضلون المواقف التي تتحقق فيها النتائج بالصدفة لأن النجاح في مثل هذه المواقف لا يوفر أي خبرة في الإنجاز، كما أن الأهداف الصعبة جداً ربما يكون من المستحيل الوصول إليها.

✓ لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة. فالنجاح في تحقيق أهداف سهلة سوف لايمد الفرد إلا بالقليل حول الشعور بالإنجاز. كما أن الأهداف الصعبة جداً ربما يكون من المستحيل الوصول إليها.

✓ الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتجع للأداء: إن مثل هذه المعلومات تسمح للأفراد الذين لديهم حاجات عالية من الإنجاز إلى التعديل إستراتيجيتهم الخاصة لزيادة التأكد من تحقيق النجاح.

2- في قيامهم بالمهام التي تثير دافع الإنجاز لديهم:

وهذا المهام تتمثل في: (الحناوي،سلطان:2000،ص225)

✓ يبذلون جهداً كبيراً في محاولة إنجاز وتحقيق أهداف الأداء، وبالتالي يحققون إنجازاً أكبر عن الأفراد الذين لا يتصفون بقوة دافع الإنجاز.

✓ يثابرون في مجالاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجحة، فيحققون في نهاية إنجازاً أكبر، رغم ما قد يعترضهم من محاولات فاشلة في البداية عن الأفراد الذين لا يتصفون بقوة دافع الإنجاز.

كما توجد مؤشرات أخرى لقيمة دافعية الإنجاز: (ليرة،الصياغ : 2008ص395)

✓ أناس يميلون إلى المخاطرة المعقولة بدلاً من المخاطرة الكبيرة أو الضعيفة.

✓ أناس يرغبون في أن تعطي لهم تغذية راجعة ملموسة ومحددة عن أدائهم.

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

3- في تأثير النجاح أو الفشل عليهم:

يضيف ريتز إلى ما سبق من خصائص لذوي الدرجة العالية من دافعية الإنجاز من الأفراد ما يلي: (جلدة: 2009، ص 114)

✓ أنهم لا يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند إنجاز شيء ما، ومن هنا فإن المكافآت مقابل الإنجاز تعتبر أقل أهمية من الإحساس بالإنجاز نفسه.

✓ من الممكن أن تجدهم مستغرقين تماماً في مهمة أو عمل معين ويستمررون في التزامهم هذا ويتم إنجاز هذه المهمة أو العمل.

✓ أنهم غالباً يهتمون بالإبتكار والسعي لتحقيق الأهداف طويل الأجل، وهذا ليس بغرض إسعاد الآخرين، أو إلحاق الضرر بالآخرين بل لمجرد الشعور بالرضا نتيجة لإنجاز شيء ما.

بالإضافة إلى خصائص أخرى: (الحناوي، سلطان: 2000، ص 227)

✓ يبذلون جهداً كبيراً في محاولة إنجاز وتحقيق أهداف الأداء، بالتالي يحققون إنجازاً أكبر عن الأفراد الذين لا يتصفون بقوة دافع الإنجاز.

✓ يتأثرون في مجالاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجحة، فيحققون في النهاية إنجازاً أكبر رغم ما قد يعترضهم في محاولات فاشلة في البداية عن الأفراد الذين لا ينصفون بقوة دافع الإنجاز.

و هناك بعض العوامل التي تؤثر في الدافعية نحو العمل: (النجار: 2009، ص 338)

✓ إشراف مناسب.

✓ وظيفة ذات غرض هام.

✓ الاعتراف بالعمل الجيد.

✓ ظروف عمل مادية نظيفة.

✓ إتصالات مستمرة.

✓ فرض للإنجاز.

✓ سياسة واضحة في الإتصالات.

✓ مرتب مغري.

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

✓ التقدم والترقي.

✓ الضمان والأمان الوظيفي.

✓ مركز وظيفي هام بالمنظمة.

✓ توفير فرص المشاركة واتخاذ القرارات.

كما توجد بعض المتغيرات الأساسية التي تؤثر في الدافعية نحو الإنجاز "وهي المتغيرات المتعلقة بالفرد والتي تتمثل في قيمه واتجاهاته وإهتماماته وكذا حاجاته، والمتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل مثل درجة السيطرة المتاحة، ومدى المسؤولية الممنوحة له والتي يحتويها العمل المنوط به وهو ما يطلق عليه بالإنثراء الوظيفي* . أما المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية مثل: نمط الإشراف الذي يخضع له وجماعة العمل التي ينتمي إليها" (عبد الرحيم: 2009، ص92)

و هناك بعض المؤشرات الخاصة بالدافعية نحو العمل: (حمادات: 2008، ص127)

✓ المواظبة في العمل والإلتزام بمواعيد العمل الرسمية.

✓ عدم التغيب.

✓ عدم التمارض.

✓ التعاون البناء مع الآخرين.

✓ الحرص على إنجاز ما يسند إليه من مهام.

✓ تكريس كل وقته وجهده لإنجاز العمل.

ii. قيمة أفضلية العمل ومنطلقات إريك فروم:

إن من أهم مؤشرات أفضلية العمل: طول ساعات العمل، درجة أدائه، الطاقة المبذولة فيه، الإستغراق والتعلق، مدى التركيز في العمل، وهذا كله متبوع بالمقارنة بين الجهد والعائد. وهذا ما عالجه فروم، حيث يربط السلوكيات بتحقيق الأهداف "فالإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكًا معينًا لتحقيق هذا الهدف. وهنا سيقوم بوزن وتقديم مدى توقع وإحتمال أن تحقق أنواع معينة

* يعني إنجازات كثيرة ذات مستوى عال من العمل، ويتضمن المسؤولية الوظيفية والتميز وتوفير فرص النمو والتقدم والتعلم والإنجاز، ولذا يتحكم العمال في المصادر الضرورية للأداء ويقومون باتخاذ قرارات تحدد كيفية القيام بالعمل. (جاد الرب: 2005، ص65)

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

من السلوك هذا الهدف المرغوب. وإذا ما تبين أن سلوكًا معينًا يتوقع نجاحه أكثر من غيره، فإنه يتوقع أن يتم إختيار هذا السلوك من قبل الشخص لتحقيق الهدف". (حريم: 2009، ص116)

وفي نظريته الموسومة بنظرية "التوقع"، يحدد ثلاث مرتكزات أساسية تحدد العلاقة بين الجهد والعائد وهي: (حريم: 2009، ص116)

1- **التكافؤ:** وتعني قوة ميل أفضلية الفرد إتجاه نتيجة معينة، أو جاذبية النتيجة أو عائد ما مرغوب من قبل الفرد، ويعطيه أهمية كبيرة، بفضل الفرد هذه العوائد/النتيجة على غيرها.

ويكون التكافؤ سالبًا إذا لم يفضل الفرد مكافأة، أو عائدًا ما ويفضل عدم تحقيقه، ويكون التكافؤ صفرًا إذا كان الفرد حياديًا بالنسبة لعائد معين، وهذا العائد لاقيمة له بالنسبة ولا يهيمه تحقيقه

2- **الوسيلة:** العلاقة بين الأداء والعائد، ويشير إلى مدى قناعة الفرد وإعتقاده بأن تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الأول والأداء والإنجاز المحقق، سيؤدي إلى تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الثاني، فمثلاً يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعًا ويتوقع الأداء والإنجاز المتميز. ينظر إليه كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية. أي بمعنى أن الموظف ينظر إلى الأداء والإنجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد/المنفعة.

3- **التوقع:** يمثل العلاقة بين الجهد والأداء، ومدى قناعة الفرد وإعتقاده بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة. فالتوقع يربط الجهد بنتيجة الدرجة الأولى، بينما الوسيلة المساعدة تربط نتيجة المستوى الأول بنتيجة المستوى الثاني (الترقية)، وفي العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل مجهود إذا توافرت لديه قناعة بأن ذلك الجهد سيؤدي إلى أداء وإنجاز عال.

III. قيمة الفخر بالعمل ومنطلقات أوشي:

إن قيمة الفخر بالعمل تتحدد بالمؤشرات التالية: الشعور بالمسؤولية، الإشباع الذي يحققه الفرد من عمله، درجة الإنضباط، حبه العمل، مدى الإنشغال ومدى التعلق بالرموز. هذه المؤشرات كلها عالجتها نظرية "ل" لأوشي. فخصائص الإدارة اليابانية وتفعيلها في ميدان العمل كلها تعمل على تحقيق مؤشرات قيمة الفخر بالعمل.

فمؤشرات الشعور بالمسؤولية ودرجة الإنضباط تتحقق من خلال خاصية إتخاذ القرار بصورة جماعية "فخلافًا لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ من المستويات العليا ويتم أيضًا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع وإتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة على تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون دراسة عن المشروع

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

بصورة كاملة حتى بدون أن يعرفوا رأي الإدارة فيه، يبحثون في المشاكل التي تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدؤون العمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع إحاطة تامة وكاملة، فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة في تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات و وضعوا الحلول اللازمة لها". (الظاهر: 2009، ص85)

أما مؤشرات مدى الإنشغال، والإشباع الذي يحققه الفرد من عمله فيتحققان خلال خاصية التوظيف مدى الحياة، "فأغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى العمر، كما وأن مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة. وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأن جل تفكيره وإبداعه فيه، وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه". (الظاهر: 2009، ص86)

حيث يؤكد السويسي أن "الوظيفة مدى الحياة والتي تعتبر القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية" (السويسي: 2009، ص80)، فالإدارة اليابانية تعمل على مزج كل الحياة الثقافية للفرد الياباني داخل تنظيمات العمل والتي يتحقق من خلالها كل من الإلتزام، الإلتزام، التماثل، حب العمل، الدافع للإنجاز وغيرها من السلوكات وقيم العمل الإيجابية.

أما مؤشري حب العمل و التعلق بالرموز فهما يتحققان من خلال خاصية الإدارة الأبوية "فإحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشروعوا في المستويات الدنيا ثم تسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلو القمة ليصبحو مدراء للمؤسسة لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لامعنى لها في اليابان فالفرد يتعلم في الجامعة.

فالسنيين العشرة الأولى فعمل الموظف يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية وهي التي أطلق عليها 'الأب الجيد'، فيصبح مديراً غير رسمي، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير، فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان إلى آخر كما وأنه يقوم بإعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه. ويتعامل المدير مع عماله وموظفيه بشكل أبوي فهو يتعامل كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه" (الظاهر: 2009، ص87) .

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

ثالثاً: محددات بناء نسق قيمي سوسيوثقافي عقلائي.

هناك عدة محددات تساهم في بناء نسق قيمي سوسيوثقافي عقلائي وهي تتمثل في:

ا. التنشئة الاجتماعية:

تعتبر التنشئة الاجتماعية في معناها العام، "عن العمليات التي يصح بها الفرد واعياً ومستجيباً للمؤثرات الاجتماعية، وما تشمل عليه هذه المؤثرات من ضغوط وما تفرضه من واجبات على الفرد حتى يتعلم كيف يعيش مع الآخرين، ويسلك معهم مسلکهم في الحياة، وهي في معناها الخاص نتاج العمليات التي يتحول بها الفرد من مجرد كائن عضوي إلى شخص إجتماعي، وتبدأ من الطفولة ولا تقف عندها بل تمتد بإمتداد الحياة وخلال مراحلها المتعاقبة". (السيد، عبد الرحمان: 1999، ص102)، وتتمثل مؤسسات التنشئة الاجتماعية في: الأسرة، المدرسة، المسجد، مجموعة الرفاق، تنظيمات العمل، وكل التنظيمات التي ينتمي إليها الفرد طلية حياته، التي من خلالها يكتسب قيماً مختلفة بغض النظر عن نوع هذه القيم*، ويضيف بشير "تدلنا الدراسات السوسولوجية الحديثة على التأثير الذي بإمكان التنشئة الاجتماعية توليده والذي ينتج عنه تكييف العمل من أجل تحطيم النظام الكلي القائم آنذاك، ويعد الواقع الحالي للمجتمعات الغربية دليل على إستمترارية النهج نفسه". (بشير: 2007، ص30)

اا. الإطار الحضاري والثقافي:

الإطار الحضاري يشجع على بروز توجهات قيمية معنية، وعدم ظهور توجهات أخرى، وعن تأثير الثقافة في بروز التوجهات القيمية، وتوصلت فلورانس كلوكهن إلى "أن لكل ثقافة من الثقافات 'بروفيلاً' أونسقاً' من التوجهات القيمية الخاصة بها، وتحاول من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية أن تغرسه في أفرادها وأوضحت أن هناك خمسة أنواع من التوجهات القيمية:

* يعد تصنيف سيرنجر للقيم من أشهر التصنيفات المتداولة للقيم والذي قدمه في كتابه أنماط الناس، حيث صنف القيم إلى: (عوض: 2000، ص:77-78)

- 1- القيم الدينية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإدراكه للكون، ويعبر عنها إهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويؤمن بأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، ويحاول أن يربط نفسه بهذه القوة، ويتميز معظم من تسود لديه هذه القيم بالتمسك بالتعاليم الدينية.
- 2- القيم السياسية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإهتماماته بالبحث عن الشهرة والنفوذ ومجالات الحياة المختلفة وليس بالضرورة في مجال السياسة، ويتميز الفرد الذي تسود لديه هذه القيم بدوافع القوة والمنافسة والقدرة على توجيه الآخرين والتحكم في مستقبلهم.
- 3- القيم النظرية: هي مجموعة القيم التي يعبر عنها إهتمام الفرد بالعلم والمعرفة والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها، ومن الأفراد الذين تبرز عندهم هذه القيم: الفلاسفة، العلماء، والمفكرين.
- 4- القيم الاجتماعية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإهتماماته الاجتماعية، وبقدرته على علم علاقات إجتماعية، والتطوع بخدمة الآخرين، ويتميز الفرد بقدرته على علم علاقات مع وقته وجهده وماله لخدمة المجتمع، ويغلب على سلوكه الود والشفقة والإيثار.
- 5- القيم الاقتصادية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالإهتمامات العملية فتجعله يعطى الأولوية لتحقيق المنافع المادية، ويسعى للحصول على الثروة بكل الوسائل، وتبرز هذه القيم لدى رجال المال والأعمال وأصحاب المتاجر والمصانع.
- 6- القيم الجمالية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإهتمامات الفنية والجمالية وبالبحث عن الجوانب الفنية في احياء وتجعل الفرد يحب التشكيل والتنسيق وتسود هذه القيم عادة لدى أصحاب الإبداع الفني والتذوق الجمالي.

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

✓ التوجه الطبيعي أو الفطري للبشر.

✓ توجه الفرد في علاقته الطبيعية.

✓ توجه الفرد على مدى الزمن.

✓ توجه نشاط الفرد.

✓ توجه العلاقات بين الأفراد.

وأشارت إلى أن هذه التوجهات القيمية تختلف من جيل لآخر، ومن ثقافة لآخرى. (خليفة: 1992، ص75)

فالإطار الحضاري الموجود في بلد معين مشجع على بروز قيم معينة، ويعمل المجتمع على تبنيها، كما يحدث مع المجتمع الياباني، حيث أن قيم العمل الموجودة في المجتمع الياباني ساهم في إيجادها الإطار العام الحضاري والثقافي، فحب العامل الياباني للعمل هو نتاج ثقافة، قيمة دافعية الإنجاز أو قيمة أفضلية العمل وغيرها من القيم نتاج للممارسات ثقافية.

من ناحية فإن الثقافة تحدد ما هو طيب وما هو رديء، وما هو جميل وما هو قبيح. إن الثقافة توجه الفرد في إكتساب اتجاهاته، والقيم التي يؤمن بها والأهداف التي يسعى إليها. وإن معاني الشرف، الأمانة، النجاح، والإخلاص تختلف باختلاف الثقافات، والفرد يتعل ممن تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة". (الصيرفي: 2009، ص127)

III. الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

تساهم الجماعة في تشكل نسق القيم، فالفرد لديه قيم معينة إما أنها تتوافق مع قيم الجماعة، أو أنه يعمل على إكتساب نوع من القيم وليست لديه لكن بحكم إنتمائه لتلك الجماعة وتحقيق العضوية فيها عمل على إكتساب تلك القيم وضمها إلى نسقه القيمي، سواءً هذه القيم كانت موجهة نحو العمل أو المنظمة أو نحو أشياء أخرى.

IV. المناخ التنظيمي:

إذا كان المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة مناخًا إيجابيًا فهذا الأخير يساعد الفرد على تفعيل قيمه الإيجابية نحو العمل وكذا نحو المنظمة بشكل عام، وكذا تتميتها وإكتساب قيم أكثر إيجابية التي تظهر بدورها في شكل سلوكيات وظيفية التي يظهر أثرها في الأداء وسلوكيات تنظيمية إيجابية.

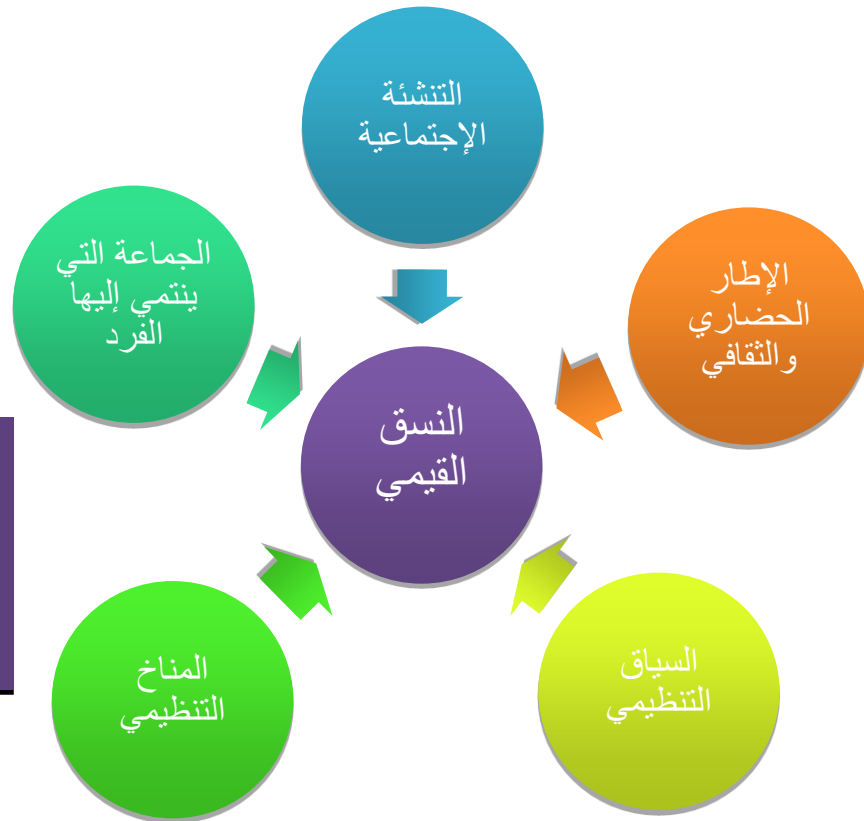
الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

٧. السياق التنظيمي:

يشمل السياق التنظيمي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية. فالهيكل التنظيمي يتحدد من خلاله المستويات الإدارية والوظائف والأدوار وكذا هرمية السلطة التنظيمية وصلاحيات إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات. وهذا بدوره يحدد نمط السلطة الممارسة، نمط الإتصال الذي يحدد بدوره نوع سلوكيات الأفراد و يؤثر على نوعية أدائهم وتفعيل قيم دون أخرى.

أما الثقافة التنظيمية والتي من أهم أبعادها القيم فيرى القريوتي أنه "يمكن تسمية عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في التنظيمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية قيم العمل الثقافية". (القريوتي: 2009، ص 103)

أما البنية التحتية التكنولوجية فهي تكنولوجيا والآلات المستخدمة في المنظمة والتي يتعامل معها الفرد أثناء أدائه للعمل، بحيث أن هذه التكنولوجيا لا تشعره بالإغتراب بل يندمج ويتوحد معها وتساعد على تفعيل قيمه الإيجابية نحو العمل.



شكل رقم: (04) يمثل المحددات التي تساهم في تشكل النسق القيمي من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

رابعًا: واقع النسق القيمي السوسيوثقافي داخل المؤسسة الجزائرية.

إن المؤسسة الجزائرية في تتابعها الكرونولوجي قد مرت بعدة مراحل، وكل مرحلة تم فيها تطبيق خطة إقتصادية معينة تحمل في طياتها تنفيذ ميكانزمات إيديولوجيا سياسية معينة. فبعد الإستقلال مباشرة، رحل الإستعمار وكل من كان مؤيدًا له وترك كل المنشآت والمزارع بدون مسيرين ولا عمال، فإضطر المسيرين للدولة الجزائرية حديثة الإستقلال آنذاك إلى تبني سياسة التسيير الذاتي التي عرفها السويدي في كتابه "مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسولوجي"، "عُرف التسيير الذاتي في المشروع التمهيدي لمبادئ التسيير الذاتي الرئيسية بأنه: نوع من التنظيم السياسي والإقتصادي والإجتماعي يمثل محتواه الإيديولوجي السبيل الرئيسية التي إختارها الجزائر لإفضاء الإشتراكية والتي توفق بين مصالح العمال الذين إرتقوا من صف المنتج الحر المسؤول بمشاركتهم المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية وإهتمامهم المعنوي والمادي بثمرة إنتاجهم وبين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من أرباح المنشأة لفائدة المجموعة وبإخضاع مخططات تنمية الوحدة لمخططات التنمية الوطنية والإقليمية، ويعرف التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون أو تم تأميمها". (السويدي: دون سنة، ص121).

كما يضيف الباحثان قيرة وغربي: "..... إن التسيير الذاتي في بدايته الأولى، لم يكن مقتصرًا على الزراعة فحسب، وإنما جاء ليشمل كذلك القطاع الصناعي، إن صح التعبير، أنذاك لملء الفراغ الذي تركه المعمرون برحيلهم وهجرهم لمنشأتهم، حيث كانت إستجابة العمال لذلك بإنظامهم في تعاونيات مسيرة ذاتيًا لمتابعة النشاط". (قيرة، غربي: دون سنة، ص134)

فمؤشرات قيمة دافعية الإنجاز: كالعطاء، حسن أداء العمل، المسؤولية كلها تتحقق في ظل التسيير الذاتي بالإضافة إلى القيم الأخرى من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية، فيذكر الباحثان زكاز و بوشيشة واقع التطبيق: (زكاز، بوشيشة: 2013، ص59)

✓ يهدف نظام التسيير الذاتي إلى القضاء على الفارق الموجود بين المسيرين والعمال، وبالتالي فهؤلاء العمال هم المسؤولون عن النتائج التي يحصلون عليها بحيث تمثل الأرباح التي يحصلون عليها العنصر المتحرك لهذا النظام، هذا على المستوى النظري، لكن ما يتجسد واقعًا هو أن العلاقة كانت غائبة ما بين العمال والمسيرين، مما أدى إلى تجريد التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي وأصبح العمال يجدون أنفسهم في صفوف المأجورين لا يتلقون الأرباح التي نص عليها التسيير الذاتي ويجهلون كل شيء عن تسيير منشأتهم ومصير إنتاجهم.

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

✓ لم يكن للجمهية العامة للعمال مشاركة في تسيير المنشأة كما نص عليه التسيير الذاتي، بل إقتصرت دورها على مجرد المصادقة على القرار دون سلطة محددة في السيطرة عليها، وترك لمدير المنشأة والهيئات المشرفة الأخرى سلطات واسعة في إتخاذ القرارات الهامة، بالإضافة إلى ضعف معرفة العمال بمحتويات النصوص القانونية، جعلت من الجمعية العامة هيكل شكلي لا يؤدي أي دور ذي معنى.

إذن وكما سبق الذكر فمؤشرات قيمة دافعية الإنجاز يمكن تحقيقها من خلال تحقيق الإستمرارية للمنشآت الصناعية وكذا الزراعية وإثبات الفرد الجزائري أنه قادر على الإنجاز والنجاح والتحصيل، أما قيمة أفضلية العمل كانت متحققة من خلال المقارنة بين الجهد والعائد الذي يحصل عليه العامل بإعتبار أن العائد الذي تجنيه هذه المؤسسات الإنتاجية سيقسم بين العمال والمنشأة، ولكن التطبيق الفعلي لنظام التسيير الذاتي حال دون تفعيل هذه القيم فمعنى أن قيم كل من: دافعية الإنجاز، الفخر بالعمل وأفضلية العمل كانت موجودة لدى الفاعل الجزائري. إلا أن التطبيقات العملية دون إحتواء هذه القيم وتجسيدها ضمن قيم العمل الإيجابية. ويضيف كل من 'زكاز وبوسنة' سبب آخر وهو "إن القيم التي كانت توجه أفعال النظام السياسي آنذاك لم تكن بدافع الوقوف عند المصالح الأجنبية، بل كانت بدافع المصلحة الذاتية وتأكيد الكيان السياسي على حساب المصلحة الاقتصادية للمجتمع، ولكي تحقق الدولة كيانها السياسي ومساعدتها قامت بالعمل على إخضاع هذه المنشآت المؤممة إلى نمط تنظيمي وتسييري مع أهدافها السياسية".* (زكاز، بوسنة: 2013، ص59)

وعند تطبيق النظام الإشتراكي، فالحال لم يتغير، خاصة أن الخطة الاقتصادية ذات الطابع السياسي ركزت على الصناعة الثقيلة، والمستخلصة من تجربة غربية بحتة غريبة عن ثقافة الفرد الجزائري، وقد إنتقل دور العامل من العامل المنتج في مرحلة التسيير الذاتي إلى دور العامل المنتج والمسير "وقد تبلورت بشكل أوضح بعد صدور ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات بتاريخ 16 نوفمبر 1971، إن الصفة الممنوحة من الآن فصاعداً للعمال هي صفة المنتج المسير". (قيرة، غربي: دون سنة، ص148)

إلا أن التطبيق الفعلي لهذا النظام يجسد واقعاً آخر حيث يذكر غياث: (غياث: 2015، ص69-

(70)

* تعد رؤية بن نبي للوضع من اهم الرؤى التي إستطاعت تشخيص الخطأ الذي وقع فيه الساسة الجزائريون.. وبهذا نفهم من أول وهلة كيف تبددت الأوهام أثناء محاولة بعض البلدان الإسلامية تحقيق إستقلالها الإقتصادي بعد أن حققت إستقلالها السياسي، فأخذت تستثير لهذه الغاية بعض الخبراء الإقتصاديين، ولم تلبث التجربة أن برهنت لهم أن الحالة في علم الأمراض الاقتصادية ليست كما يحدث في الطب من اختصاص الدكتور "بن نبي: دون سنة، ص20).

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

- ✓ مركزية إتخاذ القرارات الأساسية: تتخذ غالبية القرارات الأساسية (مستوى الأجور، التوظيف، ثمن المنتج،) على المستوى المركزي للشركة، أو على المستوى الوزاري.
 - ✓ بطء عملية إتخاذ القرارات: تتعدد الجهات المكلفة بإتخاذ القرارات، مما ينتج عنه كثرة الإجتماعات واللقاءات، وهو ما يؤدي بدوره إلى البطء في إتخاذ القرارات وبيروقراطيتها.
 - ✓ عقم الإجتماعات: إن كثرة الإجتماعات لا يعني إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، إذ إن نقص التكوين الإداري والعلمي لكثير من ممثلي العمال في مختلف المجالس أدى إلى عقم الإجتماعات ونقص مردوديتها وفوائدها.
 - ✓ ضعف المستوى العلمي لكثير من العمال المسيرين: وجد كثير من العمال أنفسهم كممثلين لزملائهم مقحمين في عمليات تسيير تتطلب منهم مستوى علمياً وكفاءة إدارية والإلهام بمعلومات وهي شروط غير متوفرة عندهم. لهذا كانت مساهماتهم شكلية، بل معرقله لعملية التسيير في كثير من الأحيان.
 - ✓ إستغلال منصب تمثيل العمال للحصول على إمتيازات شخصية: من الطرق التي إستعملها بعض العمال لتحقيق بعض المآرب الشخصية إعتمادهم الطريق النقابي، كما أن الإدارة عادة تشجع على هذا الإتجاه حيث تتم ترقيتهم ومنحهم بعض الإمتيازات حتى تضمن وقوفهم بجانبها.
- وأضاف الباحثان زكاز وبوشوشة "إن مسألة تطبيق نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات جاءت في إطار منطلق سياسي عام يرمي في إصوله إلى تجريد الطبقات العمالية من المشاركة في تسيير مؤسساتهم، الأمر الذي دفع بجموع العمال إلى الإنسحاب والبحث عن حل مشاكلهم خارج هذا الشكل من المشاركة التي لم يجدوا فيها ما يلبي حاجياتهم الاجتماعية والثقافية لأن ما يواجهه العمال من مشاكل متنوعة ليست فقط ذات أصول داخلية بالمؤسسة وإلى شخصهم، وإنما هي أيضا ذات أصول إجتماعية وثقافية" (زكاز، بوشوشة: 2013، ص 65)
- وبالتالي تتعدم كل من مؤشرات: المسؤولية، الإبداع العطاء، حسن الأداء في العمل، الإستغراق، والتعلق بالعمل، تحقيق الإشباع، الإنضباط، حب العمل، مدى الإنشغال..... بل بالعكس فقد ولد مظاهر عدوان وسلوكات سلبية، خاصة عامل المركزية والوصاية الذي أخضع له العمال "فقد أصبحوا مقيدين بهذه الوصاية التي تعتبر أن العمال غير قادرين على التفكير في إيجاد حلول لمشاكلهم، وهذا النوع من التعامل ولد عدوانية لدى العمال تجاه مسؤوليهم، وأن هذه العدوانية ترجمتها مختلف النزاعات المعبر عنها من طرف العمال، كالغيابات والتماطل والتأخر وكبح الإنتاج إلى أن تحولت هذه النزاعات مع الوقت إلى

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

حد القيام بالإضرابات* التي هي التعبير الأعلى عن حدة النزاعات ما بين الإدارة والعمال. ففي سنة 1971 بلغ عدد الإضرابات 152 إضرابًا، بينما في سنة 1972 فقد بلغ 146 إضرابًا، أما في سنة 1976 فقد ارتفع عدد الإضرابات إلى 330 إضرابًا، إلى أن وصل 521 إضرابًا سنة 1977. (زكاز، بوشوشة: 2013، ص 66)

وذكر غياث إنعكاسات التسيير الإشتراكي على قيم العمال حيث ذكر عدة مظاهر تجلت في سلوكات العمال، تم إكتسابها كثقافة يتميز بها الفرد الجزائري وهي:

✓ **إنتشار ذهنية البايك:** إن شعور العامل بدوره في إدارة المؤسسة التي يشتغل فيها، والإمكانيات الممنوحة له، والأمن المهني الذي كان يتمتع به، عوامل جعلته وكأنه يشتغل في ملكه الخاص، فالمؤسسة ملك الدولة وليست ملكًا لرب العمل أو المسؤول. وعندما يأمر المشرف العامل بتنفيذ بعض المهام، لم يكن من الغريب الإجابة بأنه يشتغل عند الحكومة (أي البايك) ولا يشتغل عنده، وبالتالي يجد المسؤولون صعوبة في رفع العمال إلى العمل والإمتثال للقوانين، نتيجة إنتشار ما يمكن أن نطلق عليه ذهنية البايك.

✓ **الركون إلى الكسل:** إن عدم إمكانية معاقبة المتهاونين في العمل وإستحالة طردهم دفعت كثيرًا من العمال إلى التهاون والتكاسل والتقاوس عن تأدية واجباتهم. على حساب سلطات المديرين وظاهرة شبه عامة، إذ أن النقابة تمتلك سلطة قوية على سلطات المديرين و المسيرين.

✓ **ضعف حوافز العمل:** فكما أنه لا يمكن معاقبة المقصرين في العمل فكذلك لا يمكن جزاء المجتهدين، وهو ما أدى بالعمال المجدين إلى تقليد المتهاونين والمقصرين في مهامهم إذا أن الرواتب والعلاوات لا تتأثر بمدى جدية العامل وهو ما أدى إلى نقص الدوافع للعمل عند غالبية العمال.

بالإضافة إلى عامل آخر جعل قيم العمل تتضاءل عند العامل الجزائري والمتمثل في عامل الريفية، لأن العهد الإشتراكي وتوجه الدولة إلى سياسة التصنع، التي بدورها إستوعبت أعدادًا ضخمة من العمال وشملتهم سياسة التوظيف الاجتماعي. فعامل الريفية له تأثير بالغ على سلوكات العامل داخل المؤسسة الصناعية، فهذا التحول المفاجئ من البيئـة الزراعية وقيمها الخاصة إلى بيئـة صناعية التي لديها قيمها الخاصة أيضًا والتي هي بعيدة كل البعد عن طبيعة العامل الجزائري حيث يرى قريد "أن العمال من

* الإضراب هو فعل جماعي أين يكون فيه المضربون غير مهمشين أو مستبـعدين لكن هم مركزيون ومدمجين في فعل الإضراب، وما جعلهم يصـدرون هذا الفعل ليس التطرف أو الفاقة بل تملك العمل، تملك رأس مال مهني، التعاون والتعاقد والتغيير، هاته الأشياء تسمح بصدور الفعل الجماعي الذي هو مرتكز السوسولوجيا الدوركايمية، حيث أن إندماج الفرد في جماعة وفي شبكة تبادل والمشاركة بالعضوية وإكتساب قيم الجماعة، يستطيع الأفراد من خلاله التصرف معًا وفق معيار محدد ويشكلون بذلك جسـدًا واحدًا. (Bermoux : 1985, P198)

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

الأصل الريفي الجزائري يدخلون المصنع ليبادلوا عملهم مع مبلغ مالي معين تقدمه المؤسسة، فلا يبدو أن لديهم مشروعاً جماعياً يستهدف التحويل الاجتماعي إنطلاقاً من المصنع ولا يبدو كذلك أن المشروع الفردي موجود لديهم وجوداً أكيداً، وربما لأن هذا المشروع أو الأمل الفردي، وقد تجسد فعلاً في هجرة الأرض وفي إيجاد عمل ومرتب ثابتين في القطاع الصناعي". (داداي عدون: 2003، ص169)

أما مرحلة إعادة الهيكلة والتي يقصد بها "عملية تتحول بواسطتها المنشأة العمومية إلى عون إقتصادي فعال وعقلاني" (زكاز، بوشوشة: 2013، ص67) وكان الهدف من هذه المرحلة هو إعادة الهيكلة المالية وكذا العضوية للمنشآت الصناعية الضخمة، والتي يعبر عنها في بعض الأواسط السياسية بأنها دولة داخل دولة. لكنها بدورها لم تهتم بالعنصر البشري داخل المؤسسة، مما أدى إلى إستمرار المظاهر والسلوكات السلبية: كالتغيب، دوران العمل والإضرابات، وبالتالي النسق القيمي إتجاه العمل والمتشكك لدى العامل كان في حالة الإختلال واللاتوازن.

وقد توصل الباحث غياث في دراسة أجراها على عدة وحدات نسيجية بالغرب الجزائري بالنسبة للنظرة للعمل وقيم إحترام الوقت "إن إستقلالية وحرية الفرد التي تعود عليها قديماً، وخاصة بالنسبة للأفراد النازحين حديثاً إلى المدن، ميز سلوكاتهم فكانت نتيجة ذلك سهولة التخلف عن العمل والتغيب عنه، إن الإعتماد على الشمس في ضبط الوقت، وإعتماد أوقات فضاضة في ضبط المواعيد (أوقات الظهر، وقت العصر، بعد المغرب) جعل كثيراً من الأفراد يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم، لهذا يلمسون أعماراً لتبرير تخلفهم كقلة وسائل المواصلات والظروف الخاصة كما أن للمناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل، حيث يتغيب العمل دون إنذار مسبق لمصاحبة زوجته أو أحد أفراد أسرته لزيارة الطبيب، أو لزيارة الوالدين أو الأقارب المرضى. كما أن سقوط المطر في موسم الحرث أو نضج الحبوب في فصل الصيف أسباب كافية للتغيب عن العمل والإنصراف إلى الحرث أو الحصاد، سواء عن طريق الإستفادة بالعطلة القانونية أو بالعطلة المرضية أو بعطلة غير مدفوعة الأجر.

بالإضافة إلى التغيبات أيام السوق الأسبوعية، وخاصة في المدن الصغيرة، ففي وحدة إنتاجية قريبة من وسط المدينة، يضطر مسير المستخدمين إلى السماح للعمال بالخروج لقضاء حاجاتهم يوم السوق الأسبوعية والعودة للعمل. ولما سأل الباحث المسير عن أسباب هذا التساهل، أجاب بأن العمال يتغيبون كل اليوم إن لم يسمح لهم بتغيب جزء منه. ولهذا يختار أخف الضررين، كما قد تكون مباراة دولية لكرة القدم، أو الحلقة النهائية من مسلسل تلفزيوني مشوق، أو لقاء تلفزيوني مع أحد الشخصيات السياسية المعارضة ذات الشعبية الواسعة_ أسباباً كافية بالنسبة لكثير من العمال، كأعذار للتغيب عن العمل، وبهذا يؤثر المحيط الثقافي للأفراد وقيمهم على تحديد درجة أهمية الوقت والمواظبة على العمل". (غياث: 2015، ص31)

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

وتعد مرحلة إستقلالية المؤسسات هي المرحلة التي حصلت فيها المؤسسة الجزائرية على إستقلاليته المالية وكذا التسيرية، وشملت عدة تغييرات في هيكلية المؤسسات وكذا في طريقة التسيير، التي كان الهدف منها تحقيق العقلنة و الرشدة، فعلى سبيل المثال "أصبحت الأجور والعلاوات تحدد في النظام الجديد للإستقلالية طبقاً لكمية و نوع العمل المبذول، بالإضافة إلى هذا النمط الجديد لم يهمل أهمية مشاركة العمال في عملية التسيير، وهذا عن طريق التمثيل النقابي ولجنة المشاركة".(زكاز، بوشوشة: 2013، ص73)

لكن الواقع يبرز غير ذلك، فالسياسات الترقية التي تبنتها الدولة الجزائرية لسد الثغرات والإختلالات في النظام الاقتصادي الذي يبرز كثيراً في ضعف المؤسسات وضعف الدور المنوط بها وهو الإنتاج وليس الكفالة الاجتماعية للعمال حيث يرى كل من زكاز وبوشوشة "غير أن ما كان مسطراً في الوثائق الرسمية المتعلقة بتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة قد يبقى نظرياً أمام الواقع الاجتماعي للمؤسسة المشكل على أساس إرث تاريخي من ممارسات وذهنيات وعلاقات لم تكن مهياً لتبني قواعد وأسس جديدة . وكذا وسط سوسيو إقتصادي لا يستجيب لمتطلبات المؤسسة، وهذا على غرار وضعية الاقتصاد الوطني الذي دخل منذ بضع سنوات في حالة من التقهقر نتيجة إنخفاض عائدات الدولة من جراء إنخفاض أسعار النفط، وعملية فإن عدم قدرة المؤسسات العمومية الاقتصادية على أداء وظائفها عن طريق إسترجاع مبادئ السير الكلاسيكي للمؤسسة كان راجعاً أساساً إلى أن نظام الإستقلالية لم يأت في إطار سوسيو إقتصادي وطني صعب فحسب، بل جاء كحل تبريري للقضاء على الجانب الاجتماعي الذي تكفلت به المؤسسة منذ عقدين: الفرد الجماعي للعمال، التقاعد المسبق، الذهاب الطوعي وغلق المؤسسات لاحقاً".(زكاز، بوشوشة: 2013، ص75)

إذن في ظل هذه الظروف لا توجد أي مؤشرات لقيم العمل سواءً أفضلية العمل أو الفخر بالعمل، أو دافعية الإنجاز، إذ كان الهدف الأسمى للفرد هو الحصول على الأجر الذي يكفل له معيشة كريمة له ولأسرته وهذا ما أشار إليه الباحث غريد.

أما في دراسة أجرتها مجموعة من الباحثين الكنديين والجزائريين والموسومة بـ *الثقافة والتسيير في الجزائر** ، التي درست الثقافة الجزائرية والثقافات الفرعية المشكلة للثقافة الكلية وتوجهات العامل الجزائري نحو العمل بعد أن ربطها بعدة متغيرات: الوضعية المهنية، السن، الجنس، المستوى الدراسي....

هذه التوجهات نحو العمل في حد ذاته تساهم في تشكيل القيم لدى العامل الجزائري، والقيم هي بعد هام مشكل للثقافة حيث يعلق الباحثون على النتائج "نحن نلاحظ أن النمط المعبر، جد بارز عند الإطارات وأصحاب الشهادات الجامعية أكثر منه عند الأشخاص التنفيذيين والذين لديهم نقص في التعليم،

* Daniel mercure, Baya Harricane, smail Seghir, André Steenhaut : Culture et gestion en Algérie .

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

لكن الحالة تتعكس بالنظر إلى التوجه نحو التعاون فنجد أكثر عند الأشخاص المنفذين والأشخاص الذين مستواهم التعليم متدني من المجموعات الأخرى. الأشخاص المؤهلين والحاصلين على المستوى الثانوي نجدهم بين القطبيين. كما نلاحظ في منطقة ثنائية للإستقطاب وهي الثقافات الفرعية: فالأجراء من أصول سهوب مزاب لديهم توجه من نمط المعير أقل من الأجراء ذوي الأصول القبائلية وإلى أقل مقياس بالنسبة للثقافات الفرعية الأخرى. بالإضافة إلى أن لديهم توجهات إلى نمط التعاون بارز أكثر من الأجراء القبائل والأجراء من ذوي الأصول المناطق الساحلية ولم يلحظ فارق كبير مرتبط بالسن والجنس". (Daniel et al., 1997, p66).

لذلك يمكن ملاحظة بعض المؤشرات قيمة دافعية الإنجاز: كالعطاء، التعاون، الإفادة، التطلع.

وفي نفس سياق الدراسة التي قامت بها المجموعة الكندية والجزائرية، أجرى الباحث بشير محمد دراسة في مؤسسة بالغرب الجزائري. ومن النتائج المتوصل إليها على سبيل المثال فيما يخص طرق معالجة المشاكل، إنعدام تام لبعض القيم "من النتائج يظهر أن الأغلبية المطلقة للأجراء 80% لا تبادر بمحاولة حل المشاكل التي تطرأ بالورشة حيث تبلغ رئيسها المباشر طالبة منه النصيحة والإذن الأمر الذي يحد من إتخاذ القرار شخصياً ومن ثم تحمل المسؤولية، بل يظهر إلى درجة كبيرة الهروب من إحتمال الوقوع في الخطأ الذي قد يكلف عقوبات هم في غني عنها إذ لم تمثل هذه النسبة إلا 7,50%. لقد أصبح من المعروف هنا وهناك بناء على التنظيم العام للمؤسسات، أن المسؤولية تقع على أصحاب القرار لا على الغير. فعلاً أصبح من الشائع في الأوساط العمالية تلك المقولة القائلة: *أنا يقولولي أخدم نخدم* أو *وريني خدمتي*، عندما يقال لي *أعمل أمتثل*. يطرح هذا النوع من السلوك للمسيرين إشكالاً في وقت ترغب فيه المؤسسات الجزائرية الدخول مجال المنافسة، حيث يكون فيه الأجراء عرضة لنوع من الإمتثال للإجراءات التي أكل عليها الدهر وشرب". (بشير: 2009، ص40)

وبالتالي تتعدم مؤشرات الإبداع، والشعور بالمسؤولية، ومدى الإنشغال وهي مؤشرات تعبر عن قيمتي دافعية الإنجاز والفخر بالعمل.

أما فيما يخص أهم شيء الذي يجعل العامل ينتمي أو ينضم إلى منظمة العمل فقد توصل إلى نتيجة مفادها "يولى الأجراء إهتماماً للأجرة 51,25% مما يعدم كفاية ما يتقاضون لتغطية إحتياجات المعيشة الضرورية. إنه أحد العناصر الجوهرية في تقييم الثقافة لدى الأجراء التي خطط لها المخططون في حالة ما إذا قيل الأجراء عدم كفايتها لأن هناك علاقة نسبية بين الإنتاج والأجرة من جهة ومن جهة أخرى الإقتناع بإقتطاف جزء من فائض القيمة إن وجد وتوزيعه على كافة الشعب لضمان أكبر قدر ممكن في ظروف مادية قاسية. ويمثل نصيب التأهيل بـ 15% محتلاً نفس المقام مع القيام بعمل أهتم به شخصياً. إذ نعتبر أن هذه النسب منطقية في غالبها في الوقت نعلم فيه لأن لا التأهيل ولا القيام بعمل

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

يهتم به حاسمان في تحقيق ما يصبوا إليه الفرد بل تبقى مقاييس التقييم ذاتية. ويرتب التضامن مع زملاء المصلحة بـ 13,75% فقط كما أننا نركز على أن جميع الفئات المهنية تعطي الأهمية القصوى للأجرة ومن ثم رفعها ضمناً". (بشير: 2007، ص42)

وفيما يخص إختيار نوع العمل فقد توصل الباحث إلى "يتضح أن أغليبتهم ذكرت الإمتيازات التي تتمتع بها الإدارة بدلاً من صد إهتمامها على الإختلاف حول ما يدور بالعمل نفسه. لقد حدد التباين بينهما في إعتبار عمل الإدارة، عمل مريح بخلاف العمل المتعب بـ 42,50% بينما حدد البعض الآخر هذا الفرق في الإمتيازات المحصل عليها بـ 30%. يعمي الكلام عن العمل المريح والمتعب أن ركيزة الوحدة الإنتاجية هم أجزاء الإنتاج مما يعني ضمناً أنهم يطالبون الإدارة بالخروج من مكاتبهم للإضلاع المباشر على حقيقة الواقع المعيشي وبالتالي يصبح من الضروري والحال كذلك تقديم هذه الإمتيازات لمن هم أهل بها" (بشير: 2007، ص106). وبالتالي لا توجد أي مؤشرات لقيم: دافعية الإنجاز، الفخر بالعمل، وأفضلية العمل.

وفيما يخص دراسة كل من زكاز وبوشيشة، فقد توصلنا إلى أحد النتائج المهمة وهي الدافع الذي أدى بالعمال إلى الإلتحاق بالعمل بمصنع الروبية للسيارات حيث توصلنا إلى "يتبين من خلال هذه النتائج أن الفكرة البارزة هي تلك المتعلقة بسمعة المركب. لقد كانت تتمثل هذه السمعة من الزاوية المادية في الأجر الذي كان يقدمه المركب لمستخدميه، والذي كان ذو أهمية معتبرة بالنسبة لذلك الذي كانت تقدمه قطاعات النشاط الأخرى، لاسيما قطاع البناء والأشغال العمومية وقطاع الزراعة هذا فضلاً عن الإمتيازات الإجتماعية التي كان يقدمها المركب مثل النقل، المطعم و الصحة، والتعاونية الإستهلاكية وإمتيازات أخرى كإرسال أبناء المستخدمين إلى المخيمات الصيفية، وهذا على غرار ما كان يرمز إليه المركب بالنسبة إلى العمال، بإعتباره مكان لتكنولوجيا حديثة وكذلك مكاناً يضمن المرء فيه مستقبله، وتعبير آخر، كان يرمز المركب إلى نوع من التقدير الاجتماعي أو الترقية الاجتماعية. نلاحظ من خلال هذه الأجوبة أنه أكثر من ثلث العينة أي نسبة 37,77% صرحوا بأنهم أتوا إلى المركب لأنهم تأثروا بسمعته التي وصلتهم عن طريق أصدقاء القرية والأقارب وأصدقاء الحي الذين يعملون بالمركب أو وسائل الإعلام، لاسيما الجرائد والجدير بالذكر، أن هناك بعض العمال من هذه الفئة وقد صرحوا بأنهم كانوا يعملون في قطاعات أخرى، ولكن إضطروا أن يتخلوا عن مناصب عملهم بفعل التأثير بهذه السمعة ليأتوا إلى مركب الروبية" (زكاز، وبوشيشة: 2013، ص93)، إذن الدافع كان مادياً بحثاً للعمل فلا توجد أي مؤشرات لقيم العمل الإيجابية كالدافعية للإنجاز وأفضلية العمل والفخر بالعمل.

أما النظرة إلى المستقبل قبل التوظيف فقد توصل الباحثان إلى "تبين من خلال النتائج أن المحفز الأساسي الذي حث العمال على الإتيان على مصنع السيارات هو الحصول على راتب، ومنها تحسين

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

وضعتهم في السلم الاجتماعي، ففكرة التفتح على الصعيد التقني والنفسي عندما يمارس الفرد المهنة التي إختارها تخنفي تمامًا حينما يتعلق الأمر بالمستقبل فهذا الأخير ينظر إليه من وجهة نظر الظروف المادية أساسًا، وعليه تبدو هذه النتائج أكثر تحديدًا:

✓ 52,22% صرحوا بأن مجيئهم إلى مصنع السيارات بالروبية، كان محفزًا بضرورة الحصول على عمل مستقر وأجر مضمون يسمح لهم بتأمين حاجاتهم ومعاش عائلاتهم.

✓ 41,11% من المستجوبين كانوا أكثر طموحًا حينما ذهبوا في إجابتهم إلى أن مصنع السيارات بالروبية يمثل المكان الذي يرتفع فيه الحظوظ لتحسين ظروفهم المستقبلية، وكذا وضعهم في السلم الاجتماعي، فتحسين الوضعية الاجتماعية يعني عند هذه الفئة من العمال الترقية المهنية.

إن ما هو حدير بالملاحظة عند هؤلاء العمال هو أن العمال هو أن في أفعالهم وكأنهم فوتوا خطوة. لا أحد من العمال ألح عن علاقة الترقية المهنية بتحسين الكفاءة التقنية، وبتعبير آخر، لا أحد نظر في علاقة الهدف المتمثل في الترقية المهنية بضرورة إتقان المهارة والتحصيل على التمهين. إن هؤلاء العمال لا يختلفون كثيرًا عن زملائهم الذين سلف ذكرهم عندها يفكرون هم كذلك من وجهة نظر النقود المتحصل عليها" (زكاز، بوشيشة: 2013، ص98).

أما فيما يخص تسيير المسار المهني فقد أجرى الباحثان مقابلة مع المسيرين فإتضح أنه لا وجود لسياسة واضحة في تسيير المسار المهني للعمال، إبتداءً من التوظيف، التكوين إلى الترقية. كل هذه الممارسات تؤدي إلى إضعاف بل إنعدام قيم العمل الإيجابية.

أما الباحث قاسيمي فيرى أن بعض المؤشرات المحققة لبعض القيم موجودة، عند الفاعل الجزائري، وهو معتقد بها لكن لا يحققها على أرض الواقع ويصف الأمر بالتناقض: "... إن ما نلاحظه داخل المنظمات ذلك التناقض بين ما يحمله الأفراد في أذهانهم -نظريًا- وما يقومون به فعلاً في الواقع، فإذا سألتهم عن الوقت قالوا: الوقت من ذهب، وإذا سألتهم عن العمل قالوا: العمل عبادة، وإذا سألتهم عن إتقان العمل، قالوا: إن الله يحب إتقان العمل، وهكذا فإن لكل سؤال جوابه الذي يتناسب مع القيم السائدة نظريًا، عن حب العمل والتغيب عن العمل والإنضباط والغش والولاء للمؤسسة والتضامن وهي في الحقيقة قيم مهجورة علميًا إلى حد ما في الواقع الفعلي، وبقيت على مستوى التجريد والأفكار بينما أصبح الملتزمون بها يشعرون بالإغتراب وأحيانًا ينشأ صراع داخلي عندهم بين أن يلتزموا لهذه القيم أو يعملوا بعكسها، وهذا من أهم ماتعاني منه المنظمات الجزائرية والعربية سواء عند الرؤساء أو عند المرؤوسين، فقد أصبح من الصعب مثلاً أن ينطلق أي اجتماع في أي منظمة جزائرية، دون أن يتأخر أغلبهم أو يتغيب بعضهم، وهذا لا يرجع إلى أسباب موضوعية، وإنما يرجع إلى خصائص نسق المنظمة السائد والتقاليد التي تراكمت داخلها وإلى إنفصام القيم في ذوات الأفراد بحيث تصل إلى درجة دفع المنظمة إلى

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

الإفلاس بعلم منا، فهل هذا السلوك معتمد، أم هي اللامعيارية التي أصبحت القيمة السائدة بدلاً من القيم الإيجابية للمنظمة؟" (قاسيمي: 2014، ص 105):

ويشخص أيضاً وضع الهدف الذي يريد تحقيقه الفاعل الجزائري في المنظمة وهو تحقيق الأمن الشخصي الذي يحقق الأمن الوظيفي وكل له طريقته في تحقيق ذلك "... فالجميع يبحث عن الأمن الشخصي داخل المنظمة، ويتحقق هذا الأمن عن طريق العمل الجاد والإنضباط، وهناك من يبحث عنه عن طريق تبادل المصالح في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وهناك من يبحث عنه في الوشاية بالزملاء، وهناك من يبحث عنه في المنافسة أو في المواجهة والصراع، فالجميع يبحث عن منطقة الأمان التي تجعله مستقراً نفسياً ومهنياً وذهنياً، ومحافظاً على مصالحه قدر الإمكان من أي شكل من أشكال التهديد" (قاسيمي: 2009، ص 233) .

أما قيم الإنضباط بالعمل والوقت فيصفها قاسيمي بلعبة القط والفأر بين الرئيس و المرؤوس "إن لعبة القط والفأر لعبة دائمة بين الإدارة والموظفين وبين الرؤساء والمرؤوسين ويقوم هذه اللعبة على عدة مبادئ: فإذا حضر الرئيس إلترم الجميع وإستعدوا في مكاتبهم، وإذا غاب زاد مستوى التهاون وعدم الإنضباط، وإذا أبدى حزماً تجاوبوا معه وإذا ولى تأمروا معه. أما الرئيس فيعلم جيداً سلوك مرؤوسيه فيراقبهم في الصباح وفي آخر اليوم، ويجري الرقابة المفاجأة، ويتصل بمن يزوده بالمعلومات في حالة غيابه، وبما أن يعلم بأن الموظفين يغادرون قبل ساعة أو أكثر من إنتهاء الدوام فهو يسلم لهم أعمالاً ويصدر أوامر في تلك الساعة بالضبط حتى لا يغادروا. هذا السلوك من الرئيس يشعر الموظفين بالضيق لأن الرئيس يتعمد هذا السلوك" (قاسيمي: 2014، ص 235) .

أما عن واقع الملتزمين بقيم العمل "إن أي فعل المنظمة الإدارية يقابل رد فعل سواء كان سلبياً أو إيجابياً وهذا ما يؤثر في قيم العمل التي يؤمنون بها وتنشأ لديهم قيم أخرى تتراكم في أثناء حياتهم المهنية، فرغم أن هناك 80% تنظر إلى الشخص أنه شخص غافل ويحتاج إلى الشفقة. وقد أكدت لنا بعض المقابلات أن الإدارة تسي بهؤلاء الأشخاص المنضبطين وأن أغلبية ربما لا ينجزون أي عمل في اليوم وربما في الأسبوع، وأن بعضهم لا يتوفر على مكتب يعمل فيه فهو في حالة تنقل طوال ساعات العمل اليومي بين المكاتب والأروقة، وهناك من صرح بأنه الفئة المنضبطة في العمل تلقى الشكر والتقدير من الرؤساء المباشرين لأنهم مجبرون على ذلك ويدركون بأن سير العمل يتوقف عليها، لذا فهذا الشكر لا ينبع من قناعة بضرورة الشكر والتقدير والتحفيز إنما بدافع المصلحة الشخصية فقط، وهناك من سماهم بالمغرور بهم، لا يستفيدون من أي شيء لقاء تضحياتهم" (قاسيمي: 2014، ص 239).

أما دراسة غزالي الموسومة بـ "أثر القيم الاجتماعية داخل التنظيم الصناعي الجزائري": بالنسبة لقيم الإحترام للمنصب حيث "تبين إحصائيات هذا الجدول النظرة الداخلية التي يشكلها أفراد التنظيم سواء كانوا

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

مشرفين أو عمال حول المناصب التي يشغلها كل واحد منهم في السلم الهرمي للمؤسسة وما إذا كان هناك تمييز بين الطبقتين. وتظهر نتائج الجدول أن نسبة 96,77% من الإطارات ينظر إلى منصبها بإحترام وأن نسبة 3,23% هي التي لا تحترم منصب العمل الذي يشغلونه. وتتطابق نظرة الإحترام للمنصب الذي يشغله العامل داخل المؤسسة مع ما يكتسبه المشرفين من إحترام وجاءت نسبة 87,69% تؤكد علة إحترام المنصب الذي يشغله العامل في حين أن نسبة 12,31% لا تحترم هذا المنصب وتتنظر إليه بإحتقار. وتظهر الإحصائيات التي يوضحها الجدول أن قيم الإحترام لأفراد المؤسسة متساوية دون التفريق بين المنصب الذي يحتله كل عضو، سواءً كان المشرفين أو العمال داخل السلم الهرمي. عكس ما قد يذهب إليه البعض عن كون أن أصحاب الياقات البيضاء يحضون بإحترام زائد. على حساب أصحاب الياقات الزرقاء" (غزالي: 2007، ص153).

أما عن النتائج المتوصل إليها حول ترتيب القيم نحو العمل والمتمثلة في أن العمل: واجب، حق، مصدر مادي، عبادة، إثبات للذات، طريقة للتعاون فقد توصل الباحث إلى: "جاء ترتيب قيمة العمل كمصدر مادي في المقام الأول سواءً لدي المشرفين أو لدى العمال حيث أن نسبة 28,77% من المشرفين تعمل لأجل الحصول على مقابل ونفس الشيء ينطبق على العمال حيث سجلت 38,21% تشارك المشرفين في نظرهم للعمل على أنه يحقق قيمًا مادية.

✓ هناك إتفاق آخر في تصنيف القيمة الثانية لكل طبقة، حيث يعتبر العمال بدرجة ثانية أنه واجب، أما لدى المشرفين فتساوى فيه القيمة العمل كواجب وعبادة بالدرجة الثانية وهذا فيه نوع من التركيز على القيم الأخلاقية ولكن بعد القيم المادية.

✓ سجلت قيمة العمل كعبادة في المرتبة الثالثة لدى العمال وذلك بنسبة 23,58%.

✓ كانت قيمتا العمل كإثبات للذات وكطريقة للتعاون الأكثر تمثيلا لدى الطبقتين وهو ما يبرز القيم الفردية والمسؤولية الفردية للعمال المشرفين.

ومن هنا يتضح أن هناك إختلاف طفيف لدى القيم التي تسعى كل طبقة لتكريسها وبالرغم من أن هناك إتفاق حول أن القيم المادية أصبحت الرابطة القوية التي تربط الأفراد بتنظيمهم وأن القيم الدينية أصبحت ترتب بعد القيم المادية في المجتمع الجزائري وهو ما يفسره التغيير الذي طرأ على سلم القيم في المجتمع الجزائري الذي كان يضع القيم الأخلاقية الدينية فوق كل إعتبار وحتى أن العمل كطريقة للتعاون وتحقيق قيم الجماعة أصبح يرتب كقيمة أخيرة تعلوها القيم المادية". (غزالي: 2007، ص154)

أما عن قيم المساعدة حيث تظهر النتائج "بتمسك العمال بقيم الجماعة في مساعدة المؤسسة والمساهمة في العمل الجماعي، حيث تبين الإحصائيات أن أغلبية العمال ستساهم في هذه المساعدة إذا

الفصل الثاني: النسق القيمي السوسيوثقافي مقارنة تنظيمية

إحتاجت المؤسسة لها حيث أجابت بنسبة 93,85% بتأكيد مساعدتها مقابل 6,15% فقط لا تساهم في ذلك. وهذا يعود إلى طبيعة الفرد الجزائري في مثل هذه الظروف الحاسمة والذي ينصهر مع الجماعة في خدمة مصالحها إذا إقتضى منه الأمر كذلك. ثم خوفاً من زوال هذه المؤسسة وإغلاقها، وفي ذلك محافظة على منصب عمله خصوصاً في ظل الأوضاع الاقتصادية التي تعرفها الجزائر، وقلة مناصب الشغل مما قد يحيل العامل على البطالة الإجبارية بعد غلق المؤسسة" (غزالي: 2007، ص156).

كما تظهر نتائج في نفس الدراسة حول قيم التقدير "حيث أن نسبة 70,97% من المشرفين ترى بأن المؤسسة لا تقدر لها سنوات خدمتها لها. أما العمال فقد شاركوا المشرفين في نفس الرؤية ونسبة 64,62% من عينة البحث. في حين أن 29,03% من المشرفين، 35,38% من العمال من عينة البحث ومن كلا الطبقتين ترى عكس ذلك، ومن خلال الإحصائيات التي يبرزها الجدول يمكن القول أن قيم التقدير للعامل من قبل المؤسسة هي قيم منخفضة جداً وأن المؤسسة لا تثمن في أكثر الحالات المجهودات التي يبذلها أعضاء المؤسسة مما قد يؤثر سلباً على سير المؤسسة وتدفع العمال إلى مغادرتها" (غزالي: 2007، ص167).

من خلال هذه الدراسة يتضح أن الأبعاد المشكلة للنسق القيمي للعامل و المتمثلة في: المتمثلة في أفضلية العمل، الفخر بالعمل و دافعية الإنجاز و مؤشرات هذه الأبعاد، تكاد تكون منعدمة، وهوما يعكس الواقع الذي تعيشه المؤسسة الجزائرية وكذا يكشف ويوضح مستوى قيم العمل لدى الفاعل الجزائري.

الفصل

الثالث

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

أولاً: الإسهاب المفاهيمي للتماثل التنظيمي

1. جذور مفهوم التماثل التنظيمي.

لا يمكن تحقيق الفهم الجيد للمصطلح إلا من خلال مسابرة ومعرفة سيرورته التطورية بالمنظور الدارويني وبتفعيل كل آليات النظرية الانتشارية على المصطلحات، وتنقلها وإستعارتها ما بين مختلف التخصصات العلمية والتلاحق العلمي والمعرفي الذي يحدث بين هذه التخصصات ويتجاوز كل الخطوط والحدود المرسومة التي يتبناها كل تخصص وهذا ما دعي إليه الباحث الكندي جان فرنسوا شانلا في كتابه "العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال، دعوة من أجل اعتماد أنثروبولوجيا موسعة" حيث أورد هذه الفكرة ضمن هذا السياق: "إن أنثروبولوجيا المنظمات التي ندعو كل واحد إلى الإسهام فيها هي أنثروبولوجيا لا تقوم على تخصص ما، حيث تسعى لأن تكون خلاصة للمعرفة الأساسية التي بحوزتنا حول الإنسانية، أو كما يقول مارسال موص: "أنثروبولوجيا محيلة على جميع العلوم التي تعتبر الإنسان كائناً حياً، واعياً، وإجتماعياً". تقوم مثل هذه الأنثروبولوجيا من ناحية، على نوع من الإنفتاح على مستوى التخصصات". (شانلا: 2004، ص86).

"إن مصطلح التماثل يمكن إرجاع جذوره إلى النظرية السياسية للازويل 1965، التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات مثل الهوية القومية. وقد تبني لازويل المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، إلا أنه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدد للمصطلح الذي إستخدمه فرويد، الذي عرفه على أنه: " أو تعبير عن الروابط العاطفية لشخص مع شخص آخر". حيث حاول لازويل إيجاد صلة تبيين الدوافع الشخصية، والتي غالباً ما تكون لا شعورية وبين التماثل مع الشخصيات العامة، السلطة، والقضايا المختلفة. و استخدم مصطلح التماثل ليعني التوحد والإتحاد للشخص مع شيء، أو مجموعة، أو شخص آخر، أو فكرة معينة، وقد أظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثرهم بإستخدام لازويل لمصطلح التماثل". (رشيد: 2003، ص14)

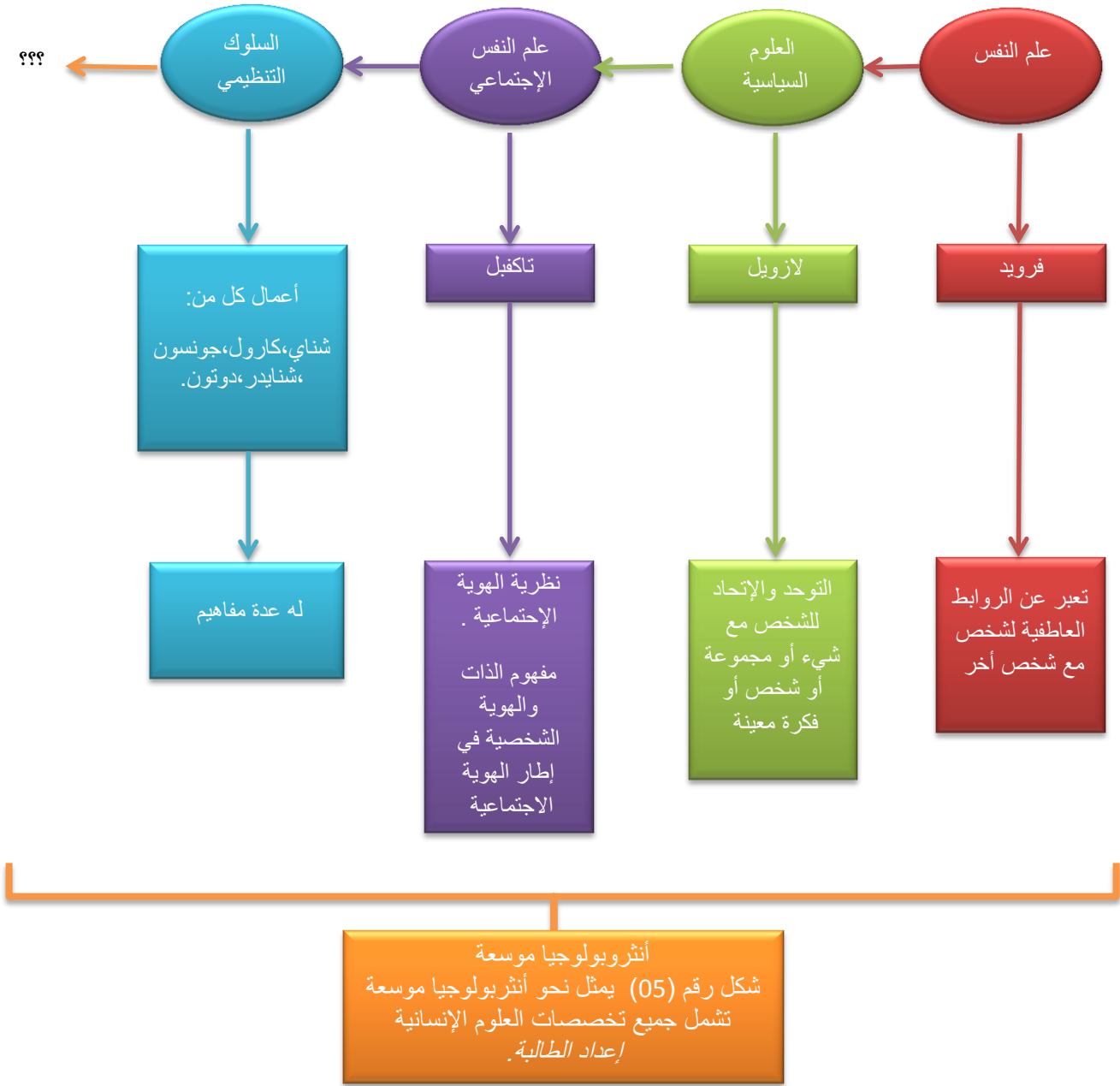
ثم إنتقل هذا المفهوم إلى علم النفس الاجتماعي ونظرية الهوية الاجتماعية مع أعمال كل من **تاكفيل و تورنر**، حيث يعرف **تاكفيل** الهوية الاجتماعية بأنها: "ذلك الجانب من مفهوم الذات الذي ينشأ من معرفة الفرد بعضويته في مجموعة (أو مجموعات) إجتماعية معينة ومن الأهمية النفسية المتصلة بتلك العضوية". وتبين نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد لا يرتبطون ببعضهم البعض كأفراد، على أساس علاقات ثنائية مستقلة بين فرد وآخر، بل أن المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص تحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد ومن ثم فإن الهوية الاجتماعية تشكل ركيزة أساسية للإتجاهات الفرد وسلوكه. ويحدث هذا حينما تصبح عضوية المجموعة مستبطنة داخل الفرد، و جزءاً هاماً من مفهومه لذاته، وبذلك فإن نظرية الهوية الاجتماعية توفر إطاراً مهماً لفهم الأسس النفسية للعلاقات بين

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

مجموعات والصراع الاجتماعي، وكذلك فإنها تقوم بإجابة جزئية لسؤال: "من أنا" حيث "أنا" تعكس "نحن" (رشيد: 2003، ص15).

ثم إنتقل هذا المفهوم إلى الدراسات البسيكو تنظيمية والسوسيو تنظيمية، وتم إدراجه ضمن الموضوعات الجديرة بالإهتمام والدارسة لتفعيل هذا السلوك في منظمات الأعمال خاصة وأنه موضوع يندرج ضمن تخصص السلوك التنظيمي، الذي بدوره أصبح يشغل حيزاً مهماً من الإهتمام من قبل منظمات الأعمال من جهة ومن قبل الباحثين والدارسين لسلوكيات الأفراد الفاعلين داخل منظمات الأعمال وذلك من أجل تحقيق فعالية الأداء وكذا تحقيق الفعالية التنظيمية ، وقد أشار الباحث **كاظم جواد فائق** في دراسته الموسومة بـ "لور الدمج التنظيمي في تعزيز إلتزام العاملين" بأن الدمج التنظيمي أخذ حيز جديد بالإعتبار في عملية تفسير إدراك، مواقف وسلوك الأفراد في المنظمات. إذا أثبتت الدراسات في الثلاثون سنة الأخيرة بأن العاملين الذين يندمجون بشكل عالي مع منظماتهم، سيبدون مواقف وسلوكيات إيجابية إتجاهها، فاليوم تعتبر دراسة محددات ومؤشرات إندماج العاملين لمنظماتهم هدف مهم ومفهوم مركزي لدى علماء المنظمة، لأن اندماجهم ينظر إليه على أنه حالة نفسية أساسية تعكس إرتباطهم بمنظماتهم ولذلك فهو قابلية كامنة لتفسير وتأشير العديد من المواقف والسلوكيات المهمة في مكان العمل". (كاظم: 2010، ص47)

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية



11. تعريف التماثل التنظيمي:

1- مفهوم التماثل لغة:

ورد في قاموس لسان العرب لابن منظور: (ابن منظور: دون سنة، ص).

✓ مائل الشيء: شابهه.

✓ يقال امتثلت مثال فلان: إحتذيت حذوه وسلكت طريقه.

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

✓ قال ابن بري الطرق بين المماثلة، أن المساواة تكون بين المختلفين في الجنس والمتفقين، لأن التساوي هو التكافؤ في المقدار ولا ينقص أما المماثلة فلا تكون إلا بين المتفقين، نقول: نحوه كنحوه وفقهه كفقعه.

أما الفيروز أبادي في قاموسه المحيط فقد ذكر: إمتثل طريقته تبعها فلم يعدها. (الفيروز أبادي: 2005، ص108)

2- تعريف التماثل التنظيمي إصطلاحاً:

إن مصطلح التماثل أو التقمص أو التماهي أو الدمج التنظيمي له عدة مفاهيم مختلفة، هذا الإختلاف راجع إلى خضوع المفاهيم لسلطة السياقات النظرية المتبناة من جهة، و من جهة أخرى إلتزام هذه المفاهيم بالنسق المتشكل من الأبعاد المحددة للمفهوم والمركبة له هذا بشكل عام. لكن من خلال الإستطلاع على المفاهيم المتعددة للتماثل التنظيمي، ارتأينا تقسيمها إلى قسمين وفق معيار التركيز، بمعنى أن هناك مفاهيم ركزت بشكل كبير وملحوظ على درجة توافق الفرد الفاعل وبالذات توافقه النفسي الذي يعرف نفسه من خلاله ويعرف ذاته. أما المفاهيم الأخرى فقد ركزت على الإندماج والتوحد مع المنظمة وقيمها وثقافتها وكذلك جماعات العمل.

أ- المفاهيم التي ركزت على التوافق النفسي للفرد الفاعل التي يحدثها التماثل التنظيمي:

أشار ديتون و آخرون إلى أن "التماثل هو شيء لكل فرد في المنظمة، يقع على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية الأسباب وظيفية، وبشكل عام فإن الأفراد يميلون إلى أن يتقبلوا أو يتشربوا المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً لهم" (القراولة ، الحوامدة : 2006، ص375)

وفي نفس السياق ذكر ديتون أن التماثل كفكرة هي أن مفهوم الذات الشخصية يحتوى على نفس السمات الموجودة في الهوية التنظيمية المدركة، حيث أضاف الباحث صالح خالد مهدي في دراسته الموسومة بـ "تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي" ومعلقاً على هذا التعريف: " أن التماثل هو المدى الذي من خلاله يعرف الموظفين أنفسهم من خلال السمات التي يعتقدون أنها تميز المنظمة، والفرد يتمثل مع المنظمة عندما: (صالح: 2015، ص249)

✓ تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزاً من الهويات البديلة.

✓ يكون في مفهومه الذاتي عدد من الخصائص المشتركة التي يعتقد أنها تميز منظمته كمجموعة إجتماعية.

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

وذكر كل من العالمان آشفور و ميل في بحثهما حول التماثل "أن الأفراد يميلون إلى تقسيم أنفسهم والآخرين إلى مجموعات إجتماعية مختلفة العضوية في المنظمات التي هي حالة خاصة من التماثل الاجتماعي التي من خلالها يعرف الأفراد أنفسهم من خلال عضويتهم في منظمة معينة. وعملية التماثل لا تكون فقط المنظمة بأكملها لكن يمكن أن تكون مع مجموعة عمل أو مع القسم أو الوحدة الوظيفية والأفراد يستطيعون أن يعززوا من إحترامهم الذاتي ويكونون جزءاً من النجاح الذي يحققه المجموعة. وأشارا كذلك إلى أن التماثل هو إدراك حسي ومعرفي وليس بالضرورة أن يكون مشتركاً أو متأثراً مع أي سلوكيات خاصة أو حالات معينة. على سبيل المثال مشجع كرة ليس لديه أي إتصال مباشر مع أعضاء فريق كرة القدم الذي يشجعه لكنه لديه إحساس أنه جزء من النجاح الذي يحققه ذلك الفريق. وبالتالي فسلوك التماثل هو "إعتراف بأن الإرتباط النفسي بالمجموعة هو فوق الإمتدادات الخاصة بالعلاقات الشخصية فالتماثل مع الجماعة يمكن أن يظهر في غياب التماسك الشخصي أو التشابه والتفاعل وبالتالي يؤثر ذلك على الشعور والسلوك (صالح:2015، ص249).

وإستعمل الباحث كاظم فائق جواد في دراسته "دور الدمج التنظيمي" المماثل لمصطلح التماثل التنظيمي والموسومة بـ *الدمج التنظيمي في تعزيز الإلتزام العاملين*. فقد أورد تعريفاً للدمج التنظيمي لنفس العالمين السابقين آشفور و ميل "هو إدراك العامل التوحد والإرتباط مع المنظمة التي يعمل فيها، أي توضيح للرابط الإدراكي بين العاملين ومنظمتهم، فالدمج التنظيمي يشير إلى الإرتباط النفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها (كاظم:2010، ص47).

وأضاف كل من دوتون، ويتش و هاركويل "أن التماثل هو شيء مختلف لكل فرد في المنظمة يقع على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية، إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية، ولكن الأفراد يقبلون وينشربون المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً لهم. وأضاف الباحث رشيد مازن في دراسته الموسومة بـ *الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية* "معلقاً: "إذا كانت معتقدات المنظمة وقيمها غير متناغمة مع معتقدات الفرد وقيمة فإن الفرد يشعر بقدر من التوتر الداخلي مع نفسه ومع المنظمة. وفي المقابل، عندما يكون هناك إنسجام بين ما يري الأفراد أنه مميز ومركزي ومستمر بالنسبة للمنظمة مع مفهومهم لذاتهم فإنهم يدمجون الخصائص التنظيمية التي يرون أنفسهم فيما مع مفهومهم الذاتي عن أنفسهم، حيث يدرك الأفراد في هذه الحالة أن هناك تداخلاً بين خصائص المنظمة وخصائصهم الشخصية، ويصبحون ملتصقين نفسياً بمنظمتهم ويرون هويتهم من خلالها" (رشيد:2003، ص27) .

وبذلك يؤكد جونسون "أن التماثل هو عملية إقناع داخلية وخارجية، من خلال أن رغبات الفرد تتدمج مع رغبات المنظمة وينتج خلق حالة من التماثل على أساس إندماج هذه الرغبات

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

(البشاشة:2008، ص436) وبذلك تتحقق عملية الإستيعاب والتكيف من خلال دمج الرغبات المشتركة، وغير المشتركة.

إن هدفت هذه التعاريف إلى إيضاح المرتكز الأول الذي يجب أن يبني عليه سلوك التماثل التنظيمي وهو إحداه التوافق النفسي أو إحداه توافق بين الهوية الشخصية أو الهوية التنظيمية سواء كان هذا التوافق حدث بشكل تلقائي لوجود التوافق أو أن هذا التوافق يكتسب ويُفعل من خلال الإكتساب والتكيف وإقناع الذات.

ب- التعاريف التي ركزت على التوحد والإندماج مع المنظمة التي يحدثها التماثل التنظيمي:

عرفه كل من شنايدر، هول و نيجرون " أنه تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد، كما أن التماثل يشير إلى فعل أو عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسياقات المختلفة ويطور من خلالها الفرد روابط مع شخص آخر أو مجموعة معينة، ويشعر بالإتحاد معها" (الصرايرة، السعود:2009، ص89).

ويرى شناي " أن التماثل هو العملية التي من خلالها يربط الأفراد أنفسهم بالمجتمع التنظيمي" (صالح:2015، ص249).

كما أشار كل من آشفور و ميل " أن التماثل هو حالة خاصة من ذلك المفهوم الأوسع المسمى بالتماثل أو التطابق الاجتماعي، والذي عرفاه بأنه قبول أو إستيعاب الوحدة (التوحد) مع المجتمع البشري والإنتماء إليه" (الشمري:2012، ص36).

أما دوتون فيرى "التماثل التنظيمي هو الدرجة التي يعرف الأعضاء أنفسهم من خلال الصفة المميزة التي يعتقدون أنها تميز المنظمة" (عثماني:2015، ص43).

وقد أضاف إلى هذه الصفة كل من ويلتون و ويستفال " هو درجة تعريف العامل في المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد أن المنظمة تعرف أو توصف بها يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية" (مرزوق: دون سنة، ص03).

وهذا يتحقق من خلال ما أشار إليه كارول " أن التماثل يتحقق من خلال تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة" (البشاشة: 2008، ص436).

ويتشكل الإرتباط أولاً من خلال الأسئلة التي حددها دانكن حيث وصف عملية التماثل من خلال "أن العامل يرتبط مع المنظمة معينة، ويتضح ذلك من خلال الأسئلة الآتية: هل يعد العامل أهداف المنظمة من الأهداف نفسها التي يمتلكها هو؟ هل يمتدح ويعزز الموظف المنظمة التي يعمل فيها إذا كان خارج العمل؟" (الصرايرة، السعود:2009، ص190). ويصل به التماثل إلى درجة ربط مصيره بمصير المنظمة من خلال الوصف الذي قدمه دانكن.

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

يرى الباحث رشيد "أن التماثل يشير إلى مفهوم الفعل: يتمثل مع تعني إعتناقا أو فهماً أو إرتباطاً، يتجاوز فيه الشخص الاختلافات ليجد مواطناً الإلتقاء مع الآخر" (رشيد:2003، ص14) إذن بسلوك التماثل يتحقق سلوك الولاء كما أشارت إلى ذلك الباحثة فواز الزغبى خلود في دراستها الموسومة بـ "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من جهة نظر المعلمين" أن التماثل هو الولاء للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء" (فواز: 2013، ص19). إذن جل هذه التعاريف ركزت على أن السلوك التنظيمي ، يتحقق فقط إذا توحدت القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة واكتسب الفرد سلوك التشابه والرضا والإنتماء والولاء ويعزز إنتمائه لها من خلال ربط مصيره بمصير المنظمة و ولاءه لها من خلال الدفاع عنها وعن مصالحها .فالتماثل التنظيمي يتحقق بتحقيق مؤشرين أساسيين هو مؤشر التوافق النفسي وتحقيق الذات ومؤشر التوحد والإندماج مع القيم وأهداف المنظمة، ويمكن تلخيص ذلك من خلال الترسيم الشكلى التالية:

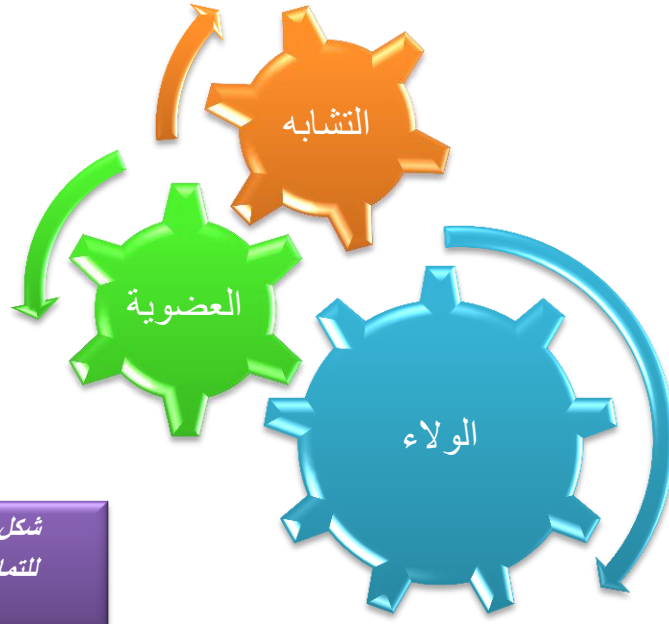


شكل رقم: (06) يمثل كيفية تشكل التماثل التنظيمي ،إعداد الطالبة .

3- التعريف الإجرائي للتماثل التنظيمي:

هو ذلك السلوك الذي يتشكل عند الفرد الفاعل من خلال وجود تشابه بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المنظمة، أين يتشكل عنده بعد العضوية من خلال إشباع حاجة الإلتقاء بإنضمامه إلى جماعة عمل أو إلى المنظمة ككل، أين يصبح يعرف نفسه من خلالها. ويتحقق بعدي التشابه والعضوية يصبح الفرد الفاعل مبادراً لحلات المشكلات ومدافعاً عن مصالح المنظمة وبذلك يتحقق عنده بعد الولاء.

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية



شكل رقم: (07) يمثل الأبعاد المشكّلة للتماثل التنظيمي، من إعداد الطالبة.

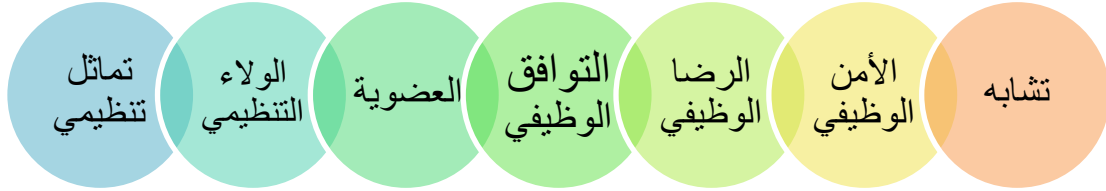
4- المفهوم الموافق - المماثل - للتماثل التنظيمي:

يرى الشمري أحمد مطر، في دراسته الموسومة بـ "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من جهة نظرهم"، أن مفهوم التماثل التنظيمي يتشابه مع مفهوم التوافق المهني ويتضمن المفهوم الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل بالإختيار المناسب للمهنة، والإقتناع الشخصي، والإستعداد لها علمًا وتدريبًا والدخول فيه، والصلاحية المهنية والإنجاز والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح، والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والزملاء، والإستقلال في المهنة والتغلب على مشكلاتها ويعبر عن التوافق المهني بالشخص المناسب. والتوافق المهني هو نجاح الفرد في عمله ورضاه عنه، والتوافق المهني هو أحد أبعاد التوافق النفسي ويتضمن الإختيار المناسب للمهنة والإستعداد له علمًا وتدريبًا والإنجاز والكفاءة والشعور بالرضا والنجاح" (الشمري: 2012، ص 37).

لكن هذا المفهوم الذي رأى الشمري أنه يشابه مفهوم التماثل التنظيمي لا يمكن القول عنه بتتشابه أو توافق المفهومين، ذلك أن التوافق المهني هو درجة مرحلية من درجات الوصول إلى تحقيق التماثل المهني وليس التنظيمي هذا أولاً، وبالطبع بتحقيق كل من التماثل المهني سيؤدي في غالب الأحيان وليس دائماً إلى حدوث التماثل التنظيمي، وهذا ما توصلت إليه الباحثة عثمانى مرابط صورية في دراستها الموسومة بـ "أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدي قابلات الصحة العمومية"، أن القابلات يحققن التماثل المهني بدرجة ممتازة ومحقة أكثر مما يتحقق لديهن التماثل التنظيمي.

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

التماثل التنظيمي يتحقق أولاً: بالتشابه الذي يؤدي بالتحقيق كل من الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والتوافق الوظيفي ثم العضوية وتدعيم روح الإنتماء وتعزيزها ومن ثم يتحقق الولاء.



شكل رقم: (08) يمثل السلوكيات التي تتشكل
ضمنياً مع تشكل التماثل التنظيمي، من إعداد
الطالبة .

4- المفهوم المعاكس للتماثل التنظيمي:

أوردت فواز مفهوماً معاكساً لمفهوم التماثل التنظيمي وهو " أن المفهوم المعاكس للتماثل أو إنعدام التماثل الذي عرفه إيلسباتش و باثاري: " على أنه الانفصال المعرفي الفكري بين هوية الفرد وهوية المنظمة، كما أنه رغبة الفرد في إبعاد نفسه وفصلها عن تلك الهوية" (فواز: 2013، ص26).
إذن هو انفصال ذاتي معرفي، متجلي في ممارسة سلوك الإستبعاد الإختياري والذي يمارسه الفرد الفاعل إتجاه الهوية التنظيمية بشكل خاص وإتجاه كل شؤون المنظمة بشكل عام.



الشكل رقم: (09) يمثل اللاتماثل تنظيمي،
من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

ثانياً: التماثل التنظيمي رؤية نظرية.

1. التشابه والمنطلقات الفايولية:

التشابه هو بعد مشكل لسلوك التماثل التنظيمي، و هو "إدراك الفرد لوجود قيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة" (البشاشة:2010، ص249).

من المتعارف عليه أن للمنظمة أهداف تسطرها أثناء عملية التخطيط وتعمل على تنفيذها من خلال الإجراءات المحددة لتلك الأدوار والمهام الوظيفية الخاصة بكل إجراء هذا من جهة، من جهة أخرى، الفرد الفاعل لما يلتحق بالمنظمة أو أثناء وجوده بها تكون له أهداف خاصة يعمل هو الآخر على تحقيقها. هذه الأهداف هي نتاج لحاجات مادية أو معنوية تفرض على الفاعل إشباعها، و بالتالي يسطرها في شكل أهداف سواء كانت مادية أو معنوية.

المنظمة لها أهدافها الخاصة والفرد الفاعل لديه أهدافه الخاصة، هل هناك أهداف مشتركة بين كلا الطرفين؟ نظرياً، لا توجد نقاط مشتركة بين كلا الطرفين لكن الواقع التنظيمي يستدعي تحقيق المواءمة والتكيف بين هذين الهدفين من خلال بعد التشابه الذي يُفعل نقاط الالتقاء والتوافق بينهما من خلال تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة والتي يُفعل من خلالها ضمناً تحقيق الأهداف الفردية، وهذا ما دعي إليه أحد رواد الفكر الإداري وهو الفرنسي هنري فايول الذي قسم الأعمال الإدارية إلى 14 مبدأً تنظيمياً*، ومبدأ مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة هو المبدأ الداعم لبعده التشابه.

وهذا المبدأ يعني "وضع أهداف للمنظمة تتفق والمصلحة العامة التي تمثل إطار للمصالح الشخصية الأفراد وبالتالي فإن تقديم المصلحة العامة الذاتية يجعل من هذه المصالح مصالح مساندة للمصلحة العامة، أي العمل على تحقيق المصالح الشخصية من خلال إطار المصلحة العامة وعدم خروج عن هذا الإطار. ويمثل هذا المبدأ النهج السليم الذي يقبله الأفراد داخل المنظمة، إذ لا يعقل أن يطلب أن يضخوا بمصالحهم الشخصية مقابل المصلحة العامة بل أن تكون هذه المصالح ضمن أطر المصلحة العامة" (العنبي:2002، ص24)

و "الوسيلة الكفيلة لتحقيق ذلك هي العدالة في المعاملة والقوة الحسنة من جانب الرؤساء والإتفاقيات العادلة كلما أمكن والإشراف المستمر" (بغول:2011، ص70)

ويرى الحسيني "أن أفضل شكل للتنظيم هو ذلك الذي يحاول تحقيق أقصى درجات الإشباع والتنظيم معاً" (الحسني:1994، ص125).

* قدم فايول هذه المبادئ الأربعة عشر وضع فيها العلاقات السببية بين تصرف إداري معين، وبين الأثر الناتج عن هذا التصرف، معني هذا أيضا أن مبادئ الإدارة توضع بشكل تجعل من الممكن التنبؤ بالنتيجة التي يمكن أن تحقق من تصرف إداري معين، كما أنها تتمتع بصفة إيجابية، أي أنها تحدد التصرف الإداري المقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدلاً من تحديد التصرفات غير مقبولة التي تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها(بن نوار:2006، ص134)

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

II. العضوية والمنطلقات الماكلياندية.

الحاجة إلى الإنتماء إلى الآخرين ، "هي الحاجة إلى الدفء العاطفي والمحبة والود والعلاقات الوطيدة مع الآخرين" (مرسي:1986، ص193). و"يزداد شعور الفرد بالأمن والتقدير الاجتماعي إعتزازه بنفسه وإعتزازه بها حين ينتمي إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوجد نفسه بها: كالأسرة القوية أو النادي أو النقابة أو الشركة، وتبرز الحاجة في أحضان الأسرة. ومتى أرضيت هذه الحاجة وشعر الفرد بالإنتماء إلى جماعة معينة زاد ولاؤه وشعر بأنه جزء منها، على أن إرضاءها يتوقف علة تقبل الجماعة لفرد وعلى تقبل الفرد للجماعة لأنها توفي حاجته ومطالبه فإن أحببت هذه الحاجة شعر الفرد بالعزلة والوحشة والإغتراب"(رضوان:2002، ص21)

وقد أجرى **ديفيد ماكليلاند** دراسات* على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند وقد تم إستخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم حاجات الثلاث: الإنجاز، القوة والإنتماء. حيث أن الحاجة للإنتماء حسب **ماكليلاند** "هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة، الحب وإقامة علاقات إجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين. وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال الآخرين ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الإندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل"(العميان:2008، ص292).

على هذا نجد أن ،"الفرد ذا دافع الإنتماء القوي يفضل العمل الذي يتيح له التعامل مع الآخرين وتكوين صلات بهم وتكوين صداقات معهم، وبيتعد عن المهام التي تضطره لأن يعمل منفرداً أو مع مجموعة من الأفراد لا ينسجم معهم"(سلطان:2003، ص144).

وحسب **ماكليلاند** ،"الأفراد الذين يحتاجون للإنتماء فإنهم غالباً ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم الآخرون ويسعون بشكل حثيث إلى التخلص من الرفض الاجتماعي والإبتعاد عن الآخرين ويتسم سلوكهم غالباً بالرغبة في مساعدة الآخرين والتفاعل معهم وبصور مختلفة والسعي دوماً لحل المشاكل التي يعاني منها الآخرين"(اللوزي، الفريجات، الشهابي:2009، ص108)

* حاول ديفيد ماكليلاند وزملائه في أواخر الأربعينيات تفسير ظاهرة وجود دافع إنجازي قوي لدى بعض الأفراد يدفعهم إلى المثابرة والإهتمام بالأداء المرتفع في العمل، وذلك أكثر من إهتمامهم بالمكافأة التي يمكن أن تعود عليهم من هذا الأداء، فهم لا يشعرون بالسعادة لتحقيق إنجاز معين، وإستخدام ماكليلاند الأسلوب الإسقاطي لإكتشاف هذا الدافع وتجديد مكوناته حيث قام بإعطاء الأفراد الخاضعين للدراسة صور ورسومات تحوي مواقف غامضة، وطلب منهم تفسيرها، وكتابة وصف موجز لها، ولما كانت المعلومات المتوافرة عن تلك الصور لدى هؤلاء الأفراد لا تزيد عن الصور نفسها بأن أي وصف يعطيه الأفراد للصور سيعبر وفقاً للأسلوب الإسقاطي عما يشغل في أنفسهم من رغبات ودوافع(طه:2008، ص318)

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

وذكر السلمي " أنه لا يفوتنا التنبيه إلى ظاهرة تزواج وتفاعل الحاجات الإنسانية المختلفة، ولذلك فإن رغبة الإنسان والالتقاء والإجتماع بالآخرين لا تتطوي على رغبة في كسب وإحترام الآخرين وتحقيق مركز إجتماعي مهم مثلاً" (السلمي: 2004، ص 531).

وحاجة الإلتناء عند ماكلياند تتوافق تماماً مع حاجة الحب والإلتناء عند ماسلو، حيث أنها هي الرغبة في إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين بعامّة ومع الأفراد والمجموعات الهامة في حياة الفرد بخاصة، وتتبدى هذه الحاجات في الشعور الذي يعاينه الفرد لدى غياب أصدقائه أو أحبائه أو المقربين لديه" (حمدات: 2008، ص 143)

كما ترى حسن " أن الفرد يمكن للمنظمة أن تساعده على إشباع هذه الحاجة، أي الحاجة للإلتناء من خلال النوادي، الحفلات والرحلات" (حسن: 2004، ص 115).

III. الولاء ومنطلقات الأنسنة:

إن الولاء التنظيمي هو "حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة وتؤثر تلك الحالة على قرار الفرد في بقاء أو ترك تلك المنظمة. كما أن الولاء حصيلة تفاعل عديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى كالرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، كما أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال الظواهر تنظيمية تنعكس في سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم وتجسيد مدى ولائهم. (الحمداني: 2009، ص 08)

وهذا يتوافق مع منطلقات الأنسنة التي تمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية، التي ركزت في مبادئها على وجوب مراعاة الحالة السيكو إجتماعية للفرد الفاعل داخل التنظيم، وأن دافع العمل ليس بالضرورة هو دافع مادي، وتعاملت مع الأفراد على أنه إنسان إجتماعي.*

وتعد دراسة إلتون مايو" في مصانع جنرال إلكترريك هي البذرة الأولى لهذه المدرسة ومنطلق أبحاث العديد من الباحثون الذي أسهموا بأعمالهم ونظرياتهم. بضرورة أنسنة بيئة العمل، مما أدى إلى تبني العديد من المنظمات والإدارات هذه التوجيهات عند رسم سياساتها.

فقد "إهتمت أبحاثهم بالعلاقات الإنسانية وسيكولوجية الإدارة وبالمشكلات الاجتماعية للجماعة في العمل وأثر الإتجاهات لدى الموظفين والعمال وضغوط الجماعة على الإنتاج وأثر نوع القيادة أو الإدارة في تشكيل الجو الاجتماعي والروح المعنوية في المصنع وخلق البيئة السيكولوجية والاجتماعية الصحية للعامل" (رضوان: 2002، ص 49).

وركزت هذه المدرسة أيضاً على الروح المعنوية والتي يقصد بها: "الرغبة القلبية من جانب الفرد لزيادة إنتاجه وإجادته، فهو ذلك الإستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على

* تعاملت مدرسة العلاقات الإنسانية مع الفرد على أنه رجل إجتماعي Homo-Sociolicus بعكس المدرسة الكلاسيكية التي تعاملت مع الفرد على أنه رجل إقتصادي Homo-oeconomicus

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

مشاركة زملائه في نشاطهم، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض ويشعورهم نحو رؤسائهم ومروسيهم ونحو المجتمع الذي يعملون له. وتعتبر أهم مشكلة تواجهها الإدارة هي إثارة ولاء الأفراد نحو الجهاز الذي يعمل فيه ورفع روحه المعنوية" (رضوان: 2002، ص 147).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى ظاهرة سلبية تتعلق بالروح المعنوية للعاملين ورضاهم الوظيفي "وهي ظاهرة الإغتراب الوظيفي التي تتميز بكونها لها معنى إجتماعي يتمثل في الإحساس بفقدان المعنى والقوة ويشعر العامل بالإغتراب عندما يتعامل مع المؤسسة بحيث يراها تنظر إليه بإعتباره سلبياً ولا يقع في نطاق سيطرتها وتحكمها. ويتجسد الإغتراب الوظيفي بشعور العامل بعدم التوافق، أو التكامل مع العمل مما يؤدي إلى كره العامل لذاته و وظيفته ومصنعه" (القاسم: 2001، ص 55).

ولتجنب هذه الظاهرة السلبية ارتأت مدرسة العلاقات الإنسانية التركيز على ثلاث: نمط الإشراف، التحفيز والإتصال.

1- نمط الإشراف:

"لكي يتسنى للمشرف أن يعطي نتائج جيدة للمنظمة ينبغي عليه أن لا يعتمد على سلطات رسمية فقط، فيلجأ إلى إستخدام الأوامر كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل وزيادة الإنتاج لأن هذه الوسيلة ليست ناجعة في جميع الحالات، وهي غالباً ما تعطي نتائج عكسية وتخلف لدى العاملين ردود فعل سلبية إتجاه العمل تظهر على شكل ارتفاع في معادلات الغياب والإنقطاع عن العمل ودوران العمل و التناقس والإهمال واللامبالاة، وتدني أرقام الإنتاج عن المستويات المعتادة لمختلف الأسباب كالتمارض مثلاً، وتزداد هذه الظواهر وضوحاً بين العاملين كلما إستعمل المشرف لغة التهديد والتلويح، لعقوبات في العمل وإصدار الأوامر الإدارية إعتقاداً منه فعاليتها في تسيير الأعمال والحصول على أرقام الإنتاج المرغوبة" (بغول: 2011، ص 98).

"إن صيغ العلاقات والإتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصيغة الرسمية، ودون السماح بقيام علاقات إجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق إجتماعياً بطبعه، فهو كائن حي لا يمكن أن نديره حسب الرغبة" (الهاشمي: دون سنة، ص 79).

"أما المشرف الذي يولي إهتمامه إلى تظلمات العاملين وينظر إليها نظرة إيجابية ويساعدهم على إيجاد الحلول لها وبأنها حق من حقوقهم، إضافة إلى كونها وسيلة لكشف مكنوناتهم ومعاونتهم والبوح للمشرف، بإستطاعته أن يبث روح الطمأنينة في نفوس العاملين وتوطيد الثقة بينه وبينهم. فهذا النمط القيادي من قبل المشرف من شأنه أن يزيد من راحة العاملين ويرفع عن العاملين الشعور بالخوف في مقابل تقوية شعورهم بالرضا والرغبة في التعاون والإندفاع في العمل للزيادة من معدلات الإنتاج" (بغول: 2011، ص 99).

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

2- التحفيز:

"لقد أكدت تجارب الهاوثورن أن الحوافز المادية ليست الدافع الأساسي لزيادة الإنتاج وخاصة إذا كانت من نوع الحوافز الفردية، ولكن أهميتها في تحفيز العاملين تكون أكبر إذا كانت من نوع الحوافز الاجتماعية. وتفسير ذلك وفق طرح مدرسة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي وهو لا يمكنه تحقيق ذاته إلا من خلال العمل مع الجماعة، فزيادة إنتاجية العامل ورضاه الوظيفي لا يرتبطان بالأجر والحوافز المادي فقط، إنما هناك أيضا الحاجات السيكولوجية الاجتماعية التي تحفز العامل على العمل كحاجة إثبات الذات والمشاركة في إتخاذ القرارات وإقامة العلاقات مع الآخرين، فالعامل يشعر بشخصيته ويشبع حاجاته الاجتماعية من خلال شعوره بالإنتماء إلى الجماعة التي يعمل في إطارها" (بغول: 2011، ص99).

وقد بين ميلر وفروم أن الدوافع للعمل لا ترتبط بالحاجات الاقتصادية فحسب، فالناس قد تستمر في العمل حتى لو كانوا في غير حاجة مادية إليه، ويؤكد شولتز، أن المال ليس القوة الدافعة اليوم كما كان لدى الأجيال السابقة من العاملين، بل يطالب العاملون والمحدثون بالمهن التي تشبع حاجاتهم الدافعية لأداء العمل والتعبير عن الذات وتحقيقها" (المشعان: 1994، ص210).

3- نمط الإتصال:

"أكدت تجارب الهاوثورن أن زيادة الإنتاج والرضا الوظيفي يتطلب توافر خطوط إتصالات واضحة ومعلومة ومفتوحة لجميع العاملين بالمنظمة. فالمشرف الذي يعقد الإجتماعات مع العمال لمناقشة أمور العمل، وحتى أمورهم الشخصية ويسعى لمعالجتها جميعاً أو بعض منها، بإستطاعته الحصول على مستويات إنتاج مرتفعة في مقابل تخفيض في معدل دوران العمل والغياب وحوادث العمل وغيرها من مظاهر سوء التوافق المهني للعامل. فوجود خطوط إتصالات مفتوحة بين المشرفين والعاملين، من شأنه أن يساهم في إيجاد العوامل السيكولوجية المريحة لدى العاملين ويولد لديهم الشعور بالمكانة والأهمية وبأنه عنصرًا فعالاً في العملية الإنتاجية وليس مجرد آلة من ضمن الآلات الموجودة ويزيد من شعورهم بالمسؤولية ويرفع معنوياتهم ومن دافعيتهم في العمل لزيادة معدلات الإنتاج" (بغول: 2011، ص101).

وبذلك يحقق التنظيم أسمى غاياته من خلال ما ذكره السلمي "وهو أن على التنظيم أن يقنع الأفراد أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تستحق جهودهم، وأن يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم" (السلمي: دون سنة، ص253).

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

ثالثاً: محكات بناء ثقافة سلوك التماثل التنظيمي.

لإكتساب ثقافة التماثل التنظيمي والتي تظهر في شكل سلوك تنظيمي يجب تفعيل بعض المحكات المهمة التي تسهم في تشكيل هذه الثقافة وهذا السلوك و التي تتمثل في:

✓ المحكات الخاصة بالفئات المسيية .

✓ المحكات الخاصة بالاتباع .

✓ المحكات الخاصة بنسق التنظيم.

1. المحكات الخاصة بالفئات المسيية :

1-أسلوب القيادة: "إن عملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين وبحفزهم إلى تحقق أهداف التنظيم، إن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم. إن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب التعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف التنظيم نجاحاً شخصياً وتحقيقاً لأهدافهم الشخصية. إن وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد مجموعته وإمكانيات وإحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه جميعاً. إن للقيادة تأثيراً مهماً في روح العمال المعنوية وإنتاجيتهم" (السلمي: دون سنة، ص223).

2-المشاركة في إتخاذ القرارات: "إن المشاركة في إتخاذ القرارات ترتبط إرتباطاً قوياً بالتماثل التنظيمي فكلما كانت مشاركة الفرد في إتخاذ القرارات أكثر، وكلما أتيحت له فرصة للتأثير على الأهداف والقرارات التنظيمية، وكانت إسهاماته في العمليات التنظيمية المختلفة أكثر، فمن المريح أن يتعاضد تماثله في المنظمة" (الرشيد:2003، ص34).

3- الإتصالات التنظيمية: "وجد كل من ساس و كناري، أن تعدد مرات الإتصال، ومدى العمق النسبي في محتوى الإتصال تؤثر في التماثل التنظيمي. وهكذا فعلى سبيل المثال فإن الموظف المتفرغ تفرغاً جزئياً، الذي تكون إتصالاته في المنظمة محددة، أو التي تقتصر على مسائل روتينية، قد يكون تماثله مع المنظمة محدوداً. من جهة أخرى فإن الأفراد الذين يعرفون أشخاصاً عديدين من مستويات متفاوتة في المنظمة، يستطيعون تناول قضايا تنظيمية مختلفة يشعرون بأنهم جزء من المنظمة. فكلما زاد عدد مرات الاتصالات مع الآخرين، وكانت هذه الاتصالات أكثر عمقاً، زاد إحتمال تماثل الفرد مع المنظمة" (الرشيد:2003، ص34).

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

II. المحكات الخاصة بالاتباع :

1- مدى إشباع حاجات العاملين: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكاناً لإستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الإحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له ويدفعهم إلى مزيد من العمل" (فواز: 2013، ص31). إذن إشباع الحاجات يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي ومن ثم الأمن الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا، الإلتناء، والولاء التنظيمي ومن ثم التماثل التنظيمي.

2- مدى التشابه مع الهوية التنظيمية: "يقال أن "شبيه الشيء منجذب إليه" كذلك فإن تماثل الفرد مع المجموعة يعتمد على مدى تشابه الإهتمامات الشخصية للفرد للممارسة أنشطة معينة مع الأنشطة التي تمارسها المجموعة، والأفراد يجدون أن الهوية التنظيمية جذابة عندما تكون متوافقة مع مفهومهم الذاتي، لأنها تتيح لهم الفرصة للتعبير عن الذات" (رشيد: 2003، ص33)

3- المشاركة الفعالة: "إن المشاركة تعني الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي يمكن أن نستنتج ثلاث محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي: (فواز: 2013، ص31)

✓ أن المشاركة تعتبر مساهمة في تحقيق أهداف التنظيم وتعتمد على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على إستخدام الأسس العلمية كحل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

✓ أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والإبتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

4- المكانة الاجتماعية: يقصد بها تلك المرتبة الإجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام إجتماعي، وتشير الدراسات الى أن تمتع العامل بمكانة عالية في التنظيم تؤدي إلى تكوين ولاءه التنظيمي والإستمرارية فيه، وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجاباً على حسن الأداء وزيادة الإنتاجية" (فواز: 2013، ص32).

5- الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي "المشاعر التي يبذلها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلما

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

قل الفرق بينهما كلما إزدادت درجة الرضا الوظيفي لديه. وقد كشفت الدراسات وجود ترابط بين الرضا الوظيفي والولاء والتماثل التنظيمي للفرد وأن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاءً من غيرهم" (فواز: 2013، ص33)

6- إدراك الدعم التنظيمي: يشير إلى "إعتقاد الأفراد وشعورهم بإهتمام المنظمة برفاهيتهم وتقديرها لإفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الإلتزام والإنتماء التي تجعلهم سعداء راضيين بإنتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الإلتزام والمواطنة، وزيادة دافعيتهم للإنجاز" (المغربي: 2007، ص284).

7- مدة الخدمة التنظيمية: "تفترض الأدبيات في هذا المجال أن مستوى التماثل التنظيمي للعاملين يزيد بزيادة سنوات خدمتهم في المنظمة، ذلك أن زيادة خدمة الأفراد في المنظمة تعني زيادة إستثمارهم فيها، وبذلك الكثير من الجهد والطاقة في أعمالهم، ومن ثم زيادة تماثلهم معها، والعكس صحيح. فالموظف الجديد يكون في بداية عملية الإستثمار فيها، وذلك على عكس الموظف الذي أمضى مدة من الزمن في العمل. غير أن هناك من يجادل بأن الوقت وطول مدة الخدمة قد يقللان من مستوى تماثل الموظف مع المنظمة، حيث أن إستمرار تعرض الموظف لبعض العوامل السلبية قد يؤثر عكسيًا في تماثل التنظيمي" (رشيد: 2003، ص34).

III. المحكات الخاصة بنسق التنظيم:

1- السياسات: " يرى اللوزي أن ضرورة العمل تبني على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إشباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والإطمئنان والإنتماء ثم التماثل التنظيمي". (فواز: 2013، ص32).

2- وضوح الأهداف التنظيمية: " الأهداف يتم تحديدها منذ عملية التخطيط، ويجب أن تتسم بالوضوح والدقة. حيث يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت العمليات التنظيمية و وظائف الإدارة واضحة، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والإنتماء للتنظيم. ولقد أظهرت الدراسات أن التماثل التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف التنظيم واضحة بحيث يستطيع الأفراد

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

فهمها ليعملوا على تحقيقها. أيضا كلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة، كلما أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين" (فواز: 2013، ص32).

3-نظام الحوافز: "الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة إحتياجاته الإنسانية. وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد بإعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته. وبناءً على ذلك نجد ان التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات والذي يحدد ما يلي: (نوري: 2014، ص284، 285)

✓ الحالة المعنوية للأفراد.

✓ درجة رضا الفرد عن عمله.

✓ جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

✓ كفاءة الأداء التنظيمي.

4-الاهتمام بجودة حياة العمل: "يقصد بجودة حياة العمل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم" (المغربي: 2007، ص260)

5-تحقيق العدالة التنظيمية: "أسفرت بعض الدراسات أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة، يترتب عليه سلوكيات سلبية، مثل: نية ترك العمل، زيادة معدل دوران العمل، نقص الولاء، بالإضافة إلى سلوكيات الإنتقام الموجه نحو المنظمة أو نحو قادتها، ولقد توصلت الدراسات في هذا الصدد، إلى أنه كلما زاد إدراك العاملين لتوافر العدالة، زادت مستويات الأداء. هذا جانب وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية" (المغربي: 2007، ص301).

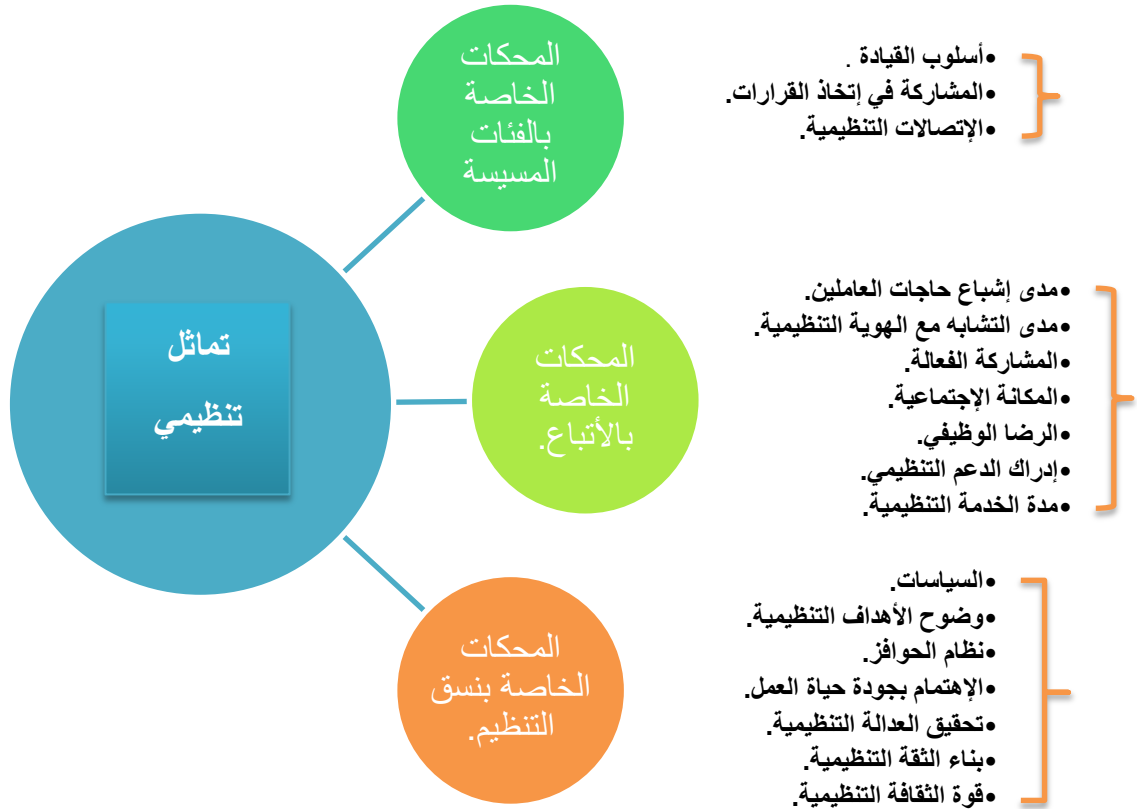
6-بناء الثقة التنظيمية: الثقة التنظيمية هي "إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة" (فارس: 2007، ص169). وقد ساهم اعتماد المنظمات على العنصر البشري "في تحقيق

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

كفاءة وفعالية التنظيم في تقديم الخدمات المتميزة لأفرادها بهدف رفع درجة الثقة بيم العاملين والتنظيم، لأن عامل الثقة لها أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبتكار والإبداع" (فواز: 2013، ص34)

7- قوة الثقافة التنظيمية: أظهرت الدراسات أن هناك "إرتباطاً بين الثقافة التنظيمية السائدة والتماثل التنظيمي. ولقد ثبت أن الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، لها إرتباط إيجابي بالتماثل التنظيمي. كذلك ثبت أن درجة التماثل التنظيمي تختلف بصفة عامة من ثقافة لآخري فعلى سبيل المثال ظهر أن مستوى التماثل التنظيمي من الناحية التاريخية هو أقل منه في الولايات المتحدة الأمريكية عنه في بلدان آخري خصوصاً اليابان" (الرشيد: 2003، ص33).

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية



شكل رقم: (10) يمثل محكات تشكل التماثل التنظيمي، من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

رابعا: واقع سلوك التماثل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

مرت المؤسسة الجزائرية بتغيرات بنائية متعددة الجوانب، استجابة للتغيرات البيئية الخارجية التي هي في تغيير مستمر، و التي تؤثر فيها السياسات الاقتصادية للدول الصناعية. و ذلك من أجل تحقيق التكيف و كذا الاستمرارية.

لكن السياسات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر و طبقت على مؤسساتها ، تحمل في ثناياها سياسات ايدولوجية بحتة الغرض منها هو فرض ايدولوجيا النظام السياسي المتبع على النظام الاقتصادي المراد تفعيله ، بالإضافة إلى أنها سياسات تحمل في مضامينها تغيرات بنائية و كذا وظيفية لتحديد دور المؤسسة على مستوى البناءات الفوقية و المتمثلة في السلطة وأصحاب القرار و على مستوى البناءات التحتية المتمثلة فيما يطلق عليه كارل ماكس طبقة العمال أو المصطلح السوسيو تنظيمي الجماعات السوسيومهنية والتي لها الأثر البالغ في مدى نجاعة سياسة دون أخرى، في خضم التفاعل مع القرارات الرسمية و الممارسات الإدارية و السلطوية التي هي نتاج للتفاعلات اليومية، والمحددة بالدرجة الأولى بشخصية الفرد، بالمناخ التنظيمي والمتغيرات البيئية.

ففي مرحلة التسيير الذاتي والتي سبق تعريفها في الفصل السابق ، و نظرا لحساسية المرحلة و الظروف التي كانت تمر بها الجزائر غداة الاستقلال، تبنت الجزائر سياسة التسيير الذاتي لتسيير الهياكل التي تركها المستوطنون واستمرار وتيرة الانتاج هذا أولا ، وثانيا هي مرحلة انتقالية لتطبيق سياسة التسيير الاشتراكي التي تبنتها الجزائر سياسيا و اقتصاديا .

ووفقا لسياسة التسيير الذاتي و المبادئ التي دعت إليها، فإنه يتم تحقيق تشابه كل من أهداف العمال و أهداف المؤسسة، لأن العمال هم المسيرين وهم المنتجون و في نفس الوقت لهم نسبة من الأرباح في نهاية الموسم. كان المهم عند الدولة الجزائرية الحديثة العهد بالاستقلال آنذاك هو تسيير هذه المؤسسات وإستمرارية الإنتاج فيها، أما عند العمال فكان المهم هو الحصول على منصب شغل والحصول على فائدة من الأرباح، لذلك عملوا على تسيير هذه المؤسسات واستمرار نشاطها وبذلك تتشابه الأهداف، على إعتبار أن التشابه كبعيد من أبعاد التماثل التنظيمي هو وجود تشابه بين قيم وأهداف الفرد وقيم وأهداف المنظمة، وإن لم يكن هناك تشابه فسيتم إحداث هذا التشابه وفق استراتيجيات تتبناها المنظمة من خلال تبنيتها لسياسة رشيدة وعقلانية تحقق بها بالدرجة الاولى أهدافها ومصالحها، أما ضمنا تعمل على تحقيق أهداف ومصالح الفرد الفاعل بالتوازي. أما من ناحية الفرد فيعمل على تحقيق المواءمة وكذا التكيف بين قيمه وقيم المنظمة بشكل خاص وأهدافه وأهداف المنظمة بشكل عام. لذلك ففي هذه المرحلة، عمل العمال على تسيير هذه المؤسسات و استمرار نشاطها و بذلك تم تحقيق التشابه، هذا على الصعيد النظري. أما على صعيد الواقع فقد اثبتت الدراسات والتحليلات عدم نجاعة التسيير الذاتي من ناحية التفعيل بسبب السياسات التي كانت تنتهجها السلطات آنذاك التي أدت الى تناقض المصالح بين اللجان العمالية

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

والسلطات المسيرة حيث يعلق قاسيمي على الوضع آنذاك: " فرغم أن النصوص القانونية والتشريعية وعرض الخطط الوطنية كان يبدو جيدا من الناحية النظرية فإن الواقع العملي كان يتحدث عن صعوبات ما لبثت أن تتراكم كل يوم لتشكل واقع الازمة في المنظمة الجزائرية ، فالتسيير الذاتي ورغم انه اتخذ بناء على معطيات تلك الفترة إلا ان المركزية الشديدة التي يتمتع بها أعطى قوة كبيرة للمسيرين على حساب العمال وأحيانا على حساب مصلحة المؤسسة ككل ، ولم تكن علاقات العمل متكافئة بين العمال المسيرين ، سواء في القرارات أو في الاجور أو في العلاوات أو في العقوبات ، وقد منحت الادارة و من ورائها الرؤساء سلطات أكبر منهم مما جعل بعض الجماعات داخل العمل تتقرب اليهم بشتى الطرق وتقدم لهم التنازلات و لو على حساب مصالح المنظمة ، ويتعين القول أن التسيير الذاتي له إيجابياته و سلبياته كما له شروطه، تتطلب كفاءات في أعلى درجات التحكم بحيث يمكنها الإستغناء عن التبعية للجهات المركزية، هذا ما كان ينقصنا " (قاسيمي :2014 ، ص 207).

إن كان دور العمال محصورا في ممارسات شكلية، استخدمه الساسة آنذاك لسد الثغرات و التسيير المؤقت، وقد ذكر ذلك السويدي لكن بشكل غير مباشر و غير صريح إنما اکتفى بالإشارة الى الأمر فقط " وهكذا فإن التسيير الذاتي لا يتحقق الا في حالة الاستقلال الاقتصادي و الاداري الكاملين ، لأن الاقتصاد في التسيير الذاتي على مجرد حضور العمال الى الوحدة الانتاجية في أوقات محددة أو اهتمامهم بالتنظيم الداخلي للمنشأة أو في المشاركة العابرة في تسييرها ، يعني افراغ التسيير الذاتي من مضمونه و تحويل العمال من جديد الى مجرد مشاركين في الادارة تابعين لإدارة اخرى " (السويدي: دون سنة، ص 122).

و بالتالي و حسب هذه التحليلات هناك انعدام تام لبعده التشابه في هذه المرحلة من الناحية الواقعية و ليس النظرية.

أما بالنسبة لبعده العضوية أو الإلتناء ، فهو يمثل مقدار الجاذبية الذي تحققه المنظمة للفرد لدرجة انه يعرف ذاته و نفسه من خلال انتمائه لها و يشعر بالفخر الشديد أنه جزء منها و يحقق و يشبع حاجة الإلتناء من خلال الإلتناء للمنظمة أو الى جماعة عمل معينة. ففي مرحلة الإستقلال والتي كانت مرحلة حساسة بالنسبة للمجتمع الجزائري و بكل مفرداته و كذلك الساسة الجزائريين آنذاك، ويدافع الإلتناء، حاول العمال تسيير هذه المؤسسات حيث علق سعدون على هذه المرحلة قائلا: " لعل الشيء الذي ساعد على تأزم الوضع الاقتصادي خلال تلك الفترة هو الرحيل الجماعي المفاجئ لأغلبية مالكي المصانع و الوحدات الصناعية الصغيرة، حيث أدى هذا الموقف الى تعطل معظم الوحدات الإنتاجية، ومن ثم أخذ العمال الجزائريون على عاتقهم مهمة تسيير هذه الوحدات و الحفاظ عليها كي لا تتعرض للإتلاف من طرف المعمرين و قد تبع هذا الإجراء اصدار السلطة السياسية بعض النصوص القانونية التي تحمي حقوق العمال في تسيير هذه الوحدات تسييرا ذاتيا عام 1963، كما تحمي هذه القوانين في الوقت ذاته كل المصالح الشاغرة التي تركها المعمرون " (سعدون : دون سنة، ص 6).

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

مع التحفظ على كلمة معمر و استبدالها بكلمة مستوطن- ويشير **عرباجي** " إلى أن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية، سياسية و اجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط و قد وصل عدد المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا سنة 1964 الى ما بين 345 و 413 مؤسسة وقد تميزت أغلبية هذه المؤسسات بصغر حجمها، بحيث أن 5% فقط كانت توظف أكثر من 100 عامل " (عرباجي:2013، ص 21).

بذلك يتحقق بعد العضوية و الانتماء الى المؤسسات و كذلك إلى جماعة العمل المشكلة من أجل تسيير المؤسسات الشاغرة، طبعا مع بداية المرحلة ، لكن بعد الدخول في خضم مرحلة التسيير فعلا ، الواقع اثبت غير ذلك ، ويعزى ذلك، لنفس التبريرات و الأسباب المقدمة في بعد التشابه خلال هذه المرحلة. وفيما يخص بعد الولاء وهو درجة التوجه العاطفي الذي يحققه الفرد نتيجة إندماجه و إستغراقه مع المنظمة ،حيث تصبح هذه الأخيرة و مصالحها وأهدافها من أولويات الفرد الفاعل، بالإضافة الى أنه يكون شخصا مبادرا لحل المشكلات التي تعترض العاملين و كذا المنظمة و يبدي كل مظاهر التعاون و كل السلوكيات الإيجابية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

ففي نفس المرحلة التاريخية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية اي مرحلة التسيير الذاتي ، تشكل الولاء عند العمال اتجاه المؤسسات التي كانوا يعملون فيها و في نفس الوقت يشاركون في تسييرها مع متخذي القرار، هذا ما اتفق عليه في البداية . لكن الممارسات السلطوية المتعسفة للإدارة و فرض السلطة المركزية حال دون استمرار بعد الولاء لدى العمال في مؤسسات التسيير الذاتي ، و يمكن تقديم تفسيرات اكثر لهذه الحالة من خلال التحليلات التي ضمنها **سعدون** في بحث أجراه حول المؤسسة الجزائرية: " قد تضمن التسيير الذاتي الصناعي بإعتباره تنظيميا اجتماعيا و اقتصاديا العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا ، فالمعروف أن قوانين المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة و حرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم ، غير ان الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة كمنع ممارسة ممثل هذه الحقوق.

أما السبب الثاني، فيعبر عن تناقض المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي الصناعي مع استراتيجية سلطة الدولة التي تهدف الى إقامة قطاع اقتصادي وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي ثم إلغائه تدريجيا في أواخر الستينات. وعليه فان إنضمام العمال في وحدات انتاجية لم يكن القصد منه اشراك هؤلاء في تسيير تلك الوحدات، فقد كشفت الحقائق التاريخية من خلال هذه المرحلة على أن العامل ظل خاضعا لسيطرة قيادية بيروقراطية تستند الى ايدولوجية برجوازية ليست لها الخبرة الكافية بإدارة و تسيير جماعات العمل ، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال " (سعدون : دون سنة، ص ص:8-9). بالتالي فالولاء انعدم لدى العمال نتيجة الممارسات السلطوية للمسيرين و المركزية في اتخاذ القرار الذي حال دون ترك مجال للعمال للمشاركة في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

ولتصحيح هذا الوضع قامت الدولة الجزائرية بتبني نظام جديد وهو النظام الاشتراكي ، والذي كان هدفه وهو تحويل رتبة العمال، من عمال منتجين إلى عمال منتجين و مسيرين ، وبالتالي فإن مؤشر التشاركية سيؤدي الى تحقيق بعد التشابه في القيم و الأهداف بين العمال و المؤسسة ، حيث يذكر دادي عدون: " و التسيير الإقتصادي من خلال المؤسسات الإقتصادية سوف يشارك فيه العمال بهدف دفعهم من رتبة المنتجين الى رتبة المنتجين و المسؤولين في نفس الوقت وإسناد دور تهيئة العمال و تحسيسهم بمهامه الى التجمعات ، والمنظمات الخاصة بالشرائح الاجتماعية في الميدان من عمال و شباب و غيرها". (دادي عدون: 1998، ص 171).

لكن الواقع دائما يكشف عن غير الأشياء المرصودة في النصوص التشريعية و القوانين، حيث أكد سعدون" أن الحقائق قد كشفت بأن مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل التسيير الإشتراكي، قد ساد شيء من الغموض من الناحية الإجرائية، وذلك بسبب تعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة وقد ظهر هذا الموقف من خلال تدخلها في تعيين المدير العام، ومدير الوحدة بالإضافة الى باقي الإطارات العليا التي تقوم بمهام التسيير مما يدعي نفوذها أمام الهيئات المنتخبة" (سعدون: دون سنة، ص 16). و بتعارض الأهداف و القيم و المصالح بين العمال و مسيري المؤسسة وانعدام التشابه، أدى ذلك إلى استفحال ظاهرة الاضراب ، التي شهدت انتشارا و توسعا كبيرين في هذه المرحلة.

وظروف هذه المرحلة أيضا أثرت على بعد العضوية ، لأنه بالفعل لم يكن متجليا على مستوى المؤسسة، بسبب المشاكل و الأزمات و الصراعات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة ، وأدت إلى ظهور بعض السلوكات التنظيمية السلبية على المستوى الفردي و كذا الجماعي فعلى المستوى الفردي نجد كل من : التغيب، رفض العمل، المشاجرة، دوران العمل ... وعلى المستوى الثاني نجد: الاضطرابات ، فقد ذكر سعدون " إن المؤشرات الاحصائية التي سجلتها مفتشية العمل خلال عام 1977 بأن هناك ارتفاعا متزايدا في عدد المخالفات التي تحدث داخل المؤسسة الصناعية، حيث تم تسجيل ما يقارب من 6000 مخالفة ضمن حوالي 1458 وحدة انتاجية، تراوحت العقوبات فيها بين الانذارات الشفوية و الرفض النهائي وهذا يعني أن علاقات العمل قد سادها عدم التقاهم نظرا لعدم رضا جماعات العمل عن ظروف العمل السائدة داخل هذه المؤسسات ، وهكذا فقد تم تسجيل زيادة في عدد حالات عدم الانضباط داخل تنظيمات العمل مما يترتب عنه زيادة حالات الفصل ، حيث أكدت التقارير نفسها بأن ضمن 25 لجنة من لجان التأديب كانت أسباب الفصل خلال نفس السنة أي سنة 1977 كالتالي:

- 12 % ناجمة عن الغيابات المتكررة.
- 70 % ناجمة بسبب ترك مكان العمل.
- 6 % بسبب رفض العمال
- 6 % بسبب المشاجرة و استخدام وسائل العنف.
- 2 % بسبب عدم الإلتزام بقواعد التسيير.

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

- 2 % لأسباب أخرى " (سعدون: دون سنة، ص 21)

ويعلق قييرة و غربي على ظاهرة التغيب : " ... نلاحظ عدم وجود دراسة متخصصة واقعية حولها في حدود معرفتنا* ، تبرز الأسباب الحقيقية للمشكلة و تحدد سبل معالجتها بعمق و فعالية كما أنها لا توجد نسبة رسمية كفيلة بإعطاء صورة ولو تقريبية عن الظاهرة بالجزائر ، وان كانت وزارة العمل ، هي الوحيدة التي بادرت بإجراء دراسة جزئية في بداية الثمانينات تشمل عددا محدودا من القطاعات ، وقد توصلت الى أن نسبة التغيب تتراوح بين 2,82 % و 12,5 % و شهد القطاع العام منها ما يعادل 25 الى 30 % بينما القطاع الخاص كانت 5% فقط " (قييرة ، غربي: 2001، ص 173).

لكن على الصعيد الجماعي ، فبعد العضوية يظهر بكل تجلياته في سلوك جماعي من خلال ظاهرة الاضطراب ، التي طالت أغلبية المؤسسات الصناعية ، ويدي للعامل بانتمائه لجماعة العمل يحقق بعد الانتماء و يعرف نفسه من خلالها ومن ثم الدفاع عن مصالحها التي تتدرج ضمنها مصالحه ، رغم أن قوانين التسيير الاشتراكي تمنع الإضراب و ترى جدوى حل النزاعات و المشاكل العمالية من خلال التعاون و التنسيق بين المستويات التنظيمية للمؤسسة الواحدة و بين المؤسسات فيما بينها.

و سياسة التسيير الاشتراكي، تعبر عن مشروع تنموي تبنته الدولة الجزائرية و ارتكزت في تطبيقه على ثلاث محكات أساسية سمتها بالثورات الثلاث و التي تشمل : مجال الصناعة ، الزراعة و الثقافة. ففي مجال الصناعة ركزت على الصناعات الثقيلة التي كان الغرض منها اكساب البلاد بنية تحتية صناعية من أجل الإنتاج و حل مشكلة البطالة ، حيث أن هذا النوع من المنشآت الصناعية يستوعب عددا كبيرا من الوظائف . لكن هذه الخطة الصناعية لم تراع في حساباتها صناعة المورد البشري و مدى تحقيقه للتكيف مع بيئة عمل جديدة غريبة عليه، من أجل إحداث تناغم تنظيمي بين مستوى الأداء و كذا الممارسات السلطوية التي لها الأثر البالغ على مستوى الأداء ، حيث يشير كل من قييرة و غربي إلى ذلك " ... حيث أوليت الصناعات القاعدية عناية كبيرة من قبل الدولة، قصد توفير الصناعات الأساسية لخلق مناصب جديدة لتلبية طلبات العمل المتزايدة، وفوق ذلك كله العمل على إرساء الأسس الكفيلة لإقتصاد قوي قبل أن تستنزف الموارد الطبيعية وفقا لهذا المنحى كان التركيز على توفير القاعدة المادية على حساب العلاقات الانسانية و البناء الفوقي " (قييرة ، غربي: 2001، ص 137).

لذلك ظهرت سلوكيات سلبية أخرى كما تم ذكرها في الأبعاد الأخرى: كالتغيب ، التسيب ، دوران العمل و الاضرابات و كلها مؤشرات تدل على عدم تحقق بعد الولاء في هذه المرحلة و عدم تشكله لدى العمال اتجاه المؤسسة التي يعملون بها.

بالإضافة الى هذه الاسباب يمكن إضافة أسباب أخرى التي حالت دون تشكل بعد الولاء.

* قام الباحث علي زكار بدراسة ظاهرة التغيب و أعطى تحليل وافي حول الظاهرة في دراسته الموسومة بالمعنوية و أثرها في الإنتاج الصناعي الجزائري ، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع تخصص العمل و التنظيم الصناعي ، جامعة الجزائر، معهد العلوم الإجتماعية 1987.

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

لدى العامل الجزائري و هي:

***صراع الدور:** هو صراع يعاني منه العامل نتيجة تعدد مصادر اصدار القرارات و الأوامر و التعليمات التي تخص الوظيفة و الدور الموكل اليه. فيدخل العامل في صراع و توتر، أي أمر أو تعليمة ينفذ أو أي منها يتركها. حيث وزع النظام الإشتراكي سلطة التسيير على العديد من الأطراف: مجلس العمال، مجلس الادارة، اللجان الدائمة و هذه الاطراف بدورها تخضع إلى سلطة مركزية ، حيث أشار سعدون إلى ذلك " إن نظام المركزية يشير الى أن جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة قد حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطها بشكل سريع يجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا الى أقصى حد، و ذلك عن طريق مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الادارية الى أبعد ما تستلزمه الفعالية ، مما أدى إلى ظهور إستياء بحق لدى جماعات العمل و انتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات مثل الرشوة و المحسوبية و الكسب غير المشروع و غيرها " (سعدون: دون سنة، ص 18).

***غموض الدور:** فيرجع سببه الى عدم تحليل الوظائف و المهام بشكل علمي و دقيق و مطابقتها مع التخصصات و متطلبات الوظيفة، فمعظم العمال في مؤسسات التسيير الاشتراكي غير متخصصين و ليس لديهم تأهيل علمي و منهم الأمي ، طبعاً هذا ليس طعناً أو إنتقاصاً من قيمة العمال ، وإنما الظروف الإستعمارية التي أدت إلى إنتشار الأمية في أواسط المجتمع الجزائري و التي وصلت نسبتها الى 90 % ، و التي أثرت بشكل واضح على المستوى العلمي للعمال.

***أعباء الدور:** هي الأعباء التي تكون نتاج لزيادة المهام و تعقدتها خاصة في مجال التكنولوجيا و المعرفة المتخصصة التي تتطلبها الوظائف التقنية. و يشير دادي عدون إلى الواقع الذي كانت تعيشه المؤسسة الجزائرية من عدم ملائمة المناصب لأصحابها" و هذا نتج إما عن نقص في التكوين أو تكوين غير مناسب من ناحية: التقنيات ، التكوين على نوعية من الآلات ذات تكنولوجيا معينة، وعند تسلم العمل يجد نفسه أمام نوع آخر و بتكوين مختلف، مثل تكوين اطارات بعقود في الاتحاد السوفياتي أو فرنسا لتشغيلهم على تجهيزات مستوردة من الولايات المتحدة الامريكية في الحجار مثلاً، وهذا لا يعني عدم تلقي معلومات نظرية في نفس المستوى أو كأن يكون التكوين ليس في نفس التخصص نهائياً و يتقدم صاحبه لأداء شغل لا يمت الى تخصصه بصلة ، وذلك إما لتكوينه من طرف الدولة و لم يجد المنصب المكون لأجله أو أنه ينتقل بين المناصب أو حتى بين الفروع الاقتصادية طلباً لأجر مرتفع و هذا يعني أيضاً أن نظام الأجر لم يؤدي دوره.

أما التكنولوجيا المستوردة لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر و كذلك التطور المطلوب في الاقتصاد، كان بأي وسيلة ،جعل المحاولة تكون على حساب التنمية الفعلية، كما أن سرعة استيراد تكنولوجيا مكثفة و بالجملة ، " **مفتاح في اليد و منتج في اليد** " خاصة في المخططين الرباعيين الأول و الثاني ، جعل الإهتمام بالكيفية التي تتم بها العقود ، و الشيء الفعلي من التكنولوجيا المستوردة يشكل

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

تجهيزات و خبرة و تكوين ضعيف و لا يتم الشعور بذلك عادة إلا بعد إنطلاق المؤسسة في الإنتاج ، بحيث تجد نفسها في مشاكل لا حدود لها من ناحية تشغيل الآلات أو رفع الانتاج". (دادي عدون: 1998، ص 180).

اذن هذه الحالة المزرية التي آلت اليها المؤسسة الجزائرية أدت الى الإسراع إلى تبني سياسة جديدة وهي سياسة إعادة الهيكلة العضوية وكذا المالية للمؤسسات الضخمة حيث أن بعد التشابه لم يتحقق أيضا، وذلك بإستمرار ظاهرة الاضرابات في هذه المرحلة، والتي أدت أيضا إلى إنعدام بعد العضوية وتحقيقه مع المؤسسة لأن معظم المطالب العمالية لم يكن بالإمكان تحقيقها إلا عن طريق الإضرابات وفي هذا الصدد يقول دادي عدون: " إن تنظيم العمل غير المحكم ونقص الإهتمام بالعمل أعطى عدة إضرابات وإضرابات وأغلب المطالب التي رفعها العمال قد تحصلوا عليها عن طريق الإضرابات، وليس عن طريق الحوار والتسيير الجيد للعامل البشري، هذا ماله تأثيرات جد سلبية على النتائج والمردودية في المؤسسة". (دادي عدون : 1998 ، ص 194). بالإضافة إلى إنعدام بعد الولاء من خلال الواقع التنظيمي لهذه المرحلة من عمر المؤسسة الجزائرية ، و يشير إلى ذلك أيضا دادي عدون: " ... كما أن سوء متابعة العمال والمؤطرين لعملية إعادة الهيكلة وإجرائها بطرق شفافة و واضحة ، وتوزيع الطاقات البشرية، كان لها أثر على تغيير الظروف و المؤطرين ، مما لم يعط الإنلقاف الكافي للعمال حول الإدارة لخدمة المؤسسة ككل، وعدم تغيير عقلية العمال اتجاه الإدارة، واستمرار الطرق السابقة في المعاملة". (دادي عدون: 1998، ص 193). ويشخص الوضع سعدون من خلال ظاهرة الاضرابات المستمرة والممتدة من مرحلة التسيير الاشتراكي: " وأمام استمرار تدهور الاوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة في العديد من المؤسسات الصناعية الخاضعة لإعادة الهيكلة ، فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض العمل و التغيب أحيانا واللجوء للإضرابات أحيانا أخرى" (سعدون: دون سنة، ص 29).

ونفس السيناريو يعاد ،فبعد فشل تطبيق سياسة إعادة الهيكلة، عمدت الجزائر الى تبني سياسة أخرى وهي سياسة استقلالية المؤسسات، أين إنعدمت فيها مؤشرات أبعاد كل من التشابه و العضوية و الولاء، لأن هذه المرحلة استعملت السلطة المعرفية كأداة ضغط على العمال ،وأكد ذلك دادي عدون " ... كما استعملت المعلومات كثيرا من طرف الإداريين، بالإحتفاظ بها كأدوات ضغط على أشخاص أو جهات معينة". (دادي عدون: 1998، ص 205).

و في مرحلة الخوصصة فأن بعد التشابه تحقق وفق عملية تكيفية من قبل العامل الجزائري، وذلك خوفا على منصبه ،لأن هذه المرحلة شهدت تسريحات للعمال بشكل جماعي وفردى لم تشهده المؤسسة الجزائرية من قبل، كحل لمشكلة التوظيف الإجتماعي التي كانت تتبناها سياسة التسيير الإشتراكي. بالإضافة إلى إنعدام بعد العضوية وكذلك الولاء نتيجة لنفس الظروف.

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

أما مرحلة إقتصاد السوق فيمكن الوقوف على واقع أبعاد التماثل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من خلال بعض الدراسات الإمبريقية التي خصت واقع تنظيمات جزائرية معينة، يمكن استنباط منها بعض المؤشرات الخاصة بأبعاد التماثل التنظيمي.

ففي دراسة أجراها بشير محمد حول *الثقافة و التسيير في الجزائر على احدى وحدات العمل في الغرب الجزائري*، يرى أن بعد الإنتماء إلى جماعة العمل يبني على محك العصبية القبلية و أبناء المنطقة حيث توصل إلى نتيجة عكسية مفادها أن علاقة الإنتماء تبنى على محك المصلحة : " توضح المعطيات بهذا الشأن أن عينتنا تربط جل علاقتها بزملاء المصلحة 62.50 % حتى وأن كنا نشك في الدرجة العالية لهذه النسبة، وفي الوقت الذي نلاحظ فيه ضآلة العلاقة مع أولاد المنطقة، أي الجهة الجغرافية بـ 7.50 % ممن ليست لهم أية علاقة ، هذه العينة التي تتوفر إلى أكبر حد على شروط البلترة ولو من الناحية التجريدية في مقابل فئة تبنى علاقتها مع أولاد المنطقة، هذه الفئة التي يمكن القول عنها، أنها تجنى القرابة التقليدية إلى اقصى حد ممكن " (بشير:2007، ص 47).

أما الكلام عن الوحدة خارج العمل والذي يعد مؤشرا من مؤشرات بعد العضوية، توصل بشير الى نتيجة: " تتضح جليا الإزدواجية في وجود المقوفين السابقين الذكر، حيث أن نسبة من يتكلمون عنها تمثل 28.75 % ، في مقابل من لا يتكلمون عنها بـ 25 % ، وأما من يتكلمون عنها في بعض الحالات فقط يمثلون 46.25 % ، جدير بالذكر أن العينتين الأخيرتين بدرجات مختلفة تصبان في شكل العلاقة الآلية التي يربطها الأجير بوحدته"(بشير:2007،ص86)، أي أن نوع العلاقة ليست علاقة إنتماء المراد منها إشباع حاجة الإنتماء والعضوية.

وفي نفس الدراسة، توصلت إلى نتائج حول طبيعة العلاقة الموجودة بالوحدة والتي تعد من مؤشرات الولاء: " تظهر المعطيات التقارب بين الموقفين، الموقف الداعي بالقيام بالعمل وعدم الاهتمام بأشياء أخرى بـ 46.25 % والموقف الثاني ممن أدعوا الحفاظ على مصالح الوحدة بـ 45 % حتى و إن كنا متحفظين اتجاهه نوعا ما. ما يعني الموقف الأول القيام بالعمل بغض النظر عن كيفية القيام به مقابل تقاضي أجرة دون الدخول في الإعتبارات الأخرى مثل الإهتمام بما يجرى في الوحدة، أو النضال من أجل تحقيق مصالحها العليا. كما يمكن تفسير المحافظة على مصالح الوحدة في ظل الإجراءات الهيكلية الجارية التعبير عن المخاوف التي أصبحت محدقة بهم ما إذا أغلقت أو بيعت ، لذا يمكن وصف علاقتهم بالوحدة كعلاقة عقدية بل آلية أكثر مما هي عقلانية و عضوية " (بشير: 2007، ص 84). فالولاء في بعده العاطفي غير محقق في هذه الوحدة .

و فيما يخص مدى مشاركة العمال بأرائهم و الدفاع عن مصالح الوحدة، فتوصل إلى النتيجة التالية: " أن نسبة 56.25 % ممن يدلون بأرائهم حول النقائص الملاحظة في ورشتهم بوصفها خلل في التسيير الحسن والتنظيم المحكم الذي قد يسبب لهم مشاكل عويصة في حالة ما إذا تعمق الأمر من بينها الإستغناء عن البعض منهم في وقت كثر فيه تسريح اليد العاملة. كما يفسر هذا الإهتمام في جانب آخر، على محاولة

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

تحسين وضعيتهم المادية وكذا نفسياتهم المحبطة في حالة ما إذا تحسنت الوضعية المادية العامة للوحدة . إنهم يدركون حسياً من خلال تجربتهم الواقعية على ما يمكن أن يصيبهم مستقبلاً حيث عايشوا ما أصيب به بعض زملائهم في الآونة الأخيرة و مع ذلك هناك فئة لا تدلي برأيها وهي الفئة التي تعتقد أنها لا تتق في أنه سيؤخذ بإقتراحاتها إن قدمتها " اشكون يدير عليك " _ من يأخذ برأيك؟ و بالتالي يكون من الأجر إتخاذ موقف تكتيكي " شوف و اسكت " _ لاحظ و لا تتكلم_ قد يكون مريحاً في المستقبل القريب ، إن كثيراً ما نسمع أن الذي يتكلم كثيراً قد يصبح في وضع حذر " ألي يهدر بزاف يجيبها في راسه " _ كل فرد يتكلم كثيراً إلا و يعاقب_ (بشير: 2007، ص 39). وهي مؤشرات يفعل من خلالها سلوك الصمت التنظيمي ، وظيف: " يفصح حين نقارن مختلف الفئات أن الاطارات يعبرون عن آرائهم 100 % ، ويبلغون المؤهلون 60 % بينما لا تمثل فئة التنفيذ إلا 52% بالنسبة للذكور و 30 % إناث و عليه نرجح فكرتنا الثانية الخاصة بمن يمتنعون عن تقويم آرائهم حول هذه المسألة ، إذ من المحتمل جداً ، أنهم الأكثر عرضة للتسريح في حالة ما إذا إستمر هذا الوجه" (بشير: 2007، ص 39). إذن العامل يعيش حالة اللأمن وظيفي ويسلك سلوك الصمت التنظيمي وبالتالي لا يتشكل لديه الولاء إتجاه الوحدة التي يعمل بها.

و في نفس سياق الدراسات الامريقية التي أجريت على المؤسسة الجزائرية أجرى سعدون يوسف دراسة موسومة بـ "أهداف التغيير التنظيمي ومواقفه بمؤسسة سونلغاز بعنابة" بإعتبارها إحدى مؤشرات الإنتماء والعضوية للمؤسسة توصل إلى نتيجة: "وصف معظم المبحوثين شعورهم بإعتبارهم عمالاً بالمؤسسة بأنه شعور عادي ، حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين أدلو بهذا الرأي ما يقارب 56.23 % وهذا يعني أن أكثر من نصف المبحوثين قد عبروا عن رضاهم عن الواقع التنظيمي السائد حالياً على مستوى مؤسستهم، تليها نسبة المبحوثين الذين عبروا صراحة عن شعورهم بالإعتزاز لكونهم عمالاً يعملون بمؤسسة سونلغاز ، حيث بلغت نسبة المؤيدين لهذا الرأي ما يقارب 26.92 % وهي نسبة لا بأس بها. وعند إستفسار الباحث عن سر هذا الإعتزاز صرح بعض المبحوثين بالقول: " إن مؤسسة سونلغاز هي رمز من رموز المؤسسات العمومية الرائدة، كونها تقدم خدمات ضرورية للمواطنين و هذا بفضل الجهود الكبيرة التي يبذلها عمالها ليلاً و نهاراً ، و هذا في مقابل نسبة ضعيفة نسبياً من المبحوثين الذين صرحوا كونهم يشعرون بالضيق و الملل حيث بلغت نسبتهم 93.85 % و يرجع سبب الضيق حسب تصريح البعض منهم، إلى عدم حصولهم على بعض الإمتيازات مثل الترقية في المنصب و بعض الحوافز المادية الأخرى، و عموماً إذا جمعنا النسبة الأولى أو الثانية، أي نسبة المبحوثين الذين عبروا عن شعورهم بالإعتزاز فإننا نتحصل على نسبة قدرها 86.15 % ، وهي نسبة كبيرة تدل على تغلب الدوافع و الميل الإيجابية لجماعات العمل نحو مؤسستهم على حساب الدوافع السلبية التي قدرت بـ : 13.85 % " (سعدون: دون سنة، ص 14).

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

ويرصد الباحث قاسيمي ناصر عقلية الفاعل الجزائري إتجاه جذب موظف جديد إلى جماعة ما أو عند تعيين مشرف جديد : " إن داخل أي منظمة فإن تعيين أي مشرف جديد أو حتى موظف عادي للعمل داخل المنظمة، يجعل الموظفين و الجماعات الإجتماعية المختلفة تبحث في معلوماته الشخصية؛ كالأصل الجغرافي و إسمه و مكان اقامته وإنتمائه السياسي وتكوينه و غير ذلك من المعلومات التي يرون بأنها مهمة في التعامل مع هذا الوافد الجديد و يجتهد كل طرف لكسبه عضوا جديدا لتدعيم جماعته و يتنافس الأشخاص و الجماعات، منافسة خفية أو ظاهرة لتحقيق هذا الهدف بإستعمال مختلف الوسائل حتى و لو كان من خلال الإفصاح عن عيوب هذا الطرف أو ذاك و التحذير من الإتصال بهذا الشخص أو تلك الجماعة نظرا للعيوب التي وصفها لهم ، وفي نفس الوقت يقدمون لهذا الوافد الجديد بعض النصائح الأولية والخدمات في العمل التي تعينه على إندماجه في مهامه الجديدة و علاقته مع الآخرين ، وهي إعانات لا يكون ثمنها إلا الولاء للطرف الذي أعانه أما المشرف الجديد فيعتقد أنه لا يتمكن من تدعيم سلطته الرسمية إلا من خلال تشكيل و تقوية تنظيم غير رسمي يحيط به و يحتمي به من خلال مده بالمعلومات، و مختلف أشكال الدعم و النصح و التنبيه إلى الأخطاء و التغطية عليها و الإشارة إلى المخاطر الآتية و المتوقعة .أما أعضاء هذا التنظيم فيمكن أن يكونوا من الأقارب أو أصدقاء أو أصحاب المصالح المختلفة" (قاسيمي:2014، ص 67).

ويطلق على بعد الولاء لعبة الولاء، حيث يقصد بالولاء الولاء اتجاه الجماعة و الأشخاص، لا اتجاه المنظمة" إن لعبة الولاء أصبحت تنعكس إيجابا داخل العصبية الواحدة و تنعكس سلبيا على العلاقات خارج العصبية الواحدة خاصة على الأداء داخل المنظمة ، فيمكن أن تلقى غضب أحدهم لأنك كنت تتكلم مع أحد اعدائه ، وقد يغضب عليك الرئيس لأنك لم تظهر مؤشر من مؤشرات الولاء له، ربما يتوجس خيفة في أي علاقة حميمية بين اثنين أو أكثر ، و يبذل الجهود لمعرفة خفايا هذه العلاقة و ربما أقدم على تحويل بعضهم لتكبر هذه العلاقة و الذي يكسر الولاء لدى الرؤساء هو وضعهم الأداء في مرتبة متأخرة و التركيز على ممارسة كل أشكال الضغط على الموظفين حتى تصبح العلاقة شخصية ، و علاقة شحناء أكثر مما هي علاقة عمل تستند إلى قوانين تحدد الحقوق و الواجبات، وقد يكون قانون الولاء أشد أمرا من القانون الرسمي للمنظمة ، بل تصبح القوانين الرسمية أداة للضغط على الموظفين؛ إما لكسب ولائهم أو معاقبتهم على عدم الولاء إن لعبة الولاء تعني تكريس سياسة الصف الموجودة في العلاقات القرابية داخل المجتمعات التقليدية، وقد إنتقل هذا الشكل من العلاقات إلى المنظمات الحديثة والتي أصبحت تتميز بالكثير من السلوكات و الخصائص المذكورة سابقا، و زيادة على ذلك من المهم الإنتفات إلى سلوكات أخرى لا يريد الكثير الإعتراف بوجودها داخل المنظمة، أو على الأقل تجاهلها وهي لا تقل أهمية في التأثير على العلاقات الإجتماعية و في أداء المنظمة و نقصد بها؛ سلوكات الوشاية و النميمة والتجسس على الزملاء بطرق مختلفة ومنها التصنت على خطوط الهاتف الداخلية و الكذب و التغليب عن طريق تقديم المعلومات الخاطئة و التدخل في الشؤون الشخصية للموظفين بما فيها العائلية، و إفشاء الأسرار

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

الزوجية و الأسرية للموظفين خاصة من طرف الذين يقيمون معهم في نفس الحي، وأشكال الإنتقام المادي والمعنوي في الإطار الرسمي وغير الرسمي وأشكال التحرش المختلفة المادية والمعنوية عن طريق الألفاظ السيئة وعن طريق الإشارات والتحرش الجنسي ضد الموظفين. وهذه الأشكال من العلاقات تدل على أن المنظمة هي فعلا مجتمع مصغر يحمل كل أو أغلب صفات المجتمع الموجودة فيه". (قاسيمي: 2014، ص ص 74-75).

وفي دراسة حديثة حول التماثل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية أجرتها الباحثة **مرابط عثمانى صورية** والموسومة بـ: "أبعاد التماثل التنظيمي و علاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية"، حيث توصلت إلى نتيجة حول بعد التشابه مفادها: أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد التشابه ومستوى الضغط النفسي عند قابلات الصحة العمومية لولاية بسكرة، حيث تعتبر الباحثة "هذه النتيجة هي تحصيل حاصل وتفسر ذلك بأن بعد التشابه هو التداخل بين خصائص المنظمة والخصائص الشخصية للأفراد ما يمكنهم من الإلتصاق النفسي بمنظمتهم ويرون هويتهم من خلالها إلا أن الشعور المرتفع بالضغط مع تعدد مصادرها وفي ظل المناخ التنظيمي السائد في المستشفيات الجزائرية يحدث أن يقل التشابه ويفقد إلتصاق الأفراد بالمنظمة التي أضحت أبعد من تماثل القابلات معها، أو حتى ترتبط بمستوى ضغوطهم سواء لتعدد مصادر الضغط النفسي أو لدرجة ارتفاعه أو حتى لدرجة الإنصراف الكلي للعينة موضوع عن التماهي النفسي في الإرتباط بالمؤسسة... ورغم النتيجة المتوسطة لتشابه القابلات مع المنظمة، إلا أنها نتيجة متدنية بالقياس مع السلوك التنظيمي الجيد، حيث إمتنع الأفراد بصفة الإستقلالية وصفة سوء التنظيم عن تعريف أنفسهم من خلال منظماتهم حيث إستقلت إلى حد ما أهداف القابلات عن أهداف القطاع الصحي العام، لغموضها وهو ما يعبر عن معدل متوسط في الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي 37.12 والتي سبق وأعزتها الباحثة إلى التماثل مع المهنة أكثر من التماثل مع المنظمة". (عثمانى:2015، ص ص 172-173).

أما بعد العضوية فقد توصلت الباحثة: إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العضوية ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية لولاية بسكرة، وتعزي الباحثة هذه النتيجة: "إلى الشعور المرتفع بالعنف النفسي، فحين تتعدد مصادر الضغط في مجالات المجتمع الجزائري يفقد الفرد السيطرة على الإلتصال الفعال بالآخر في الموقف المشابه في الشعور بالضغط فتتعدد العلاقات الإجتماعية بما فيها العضوية قيمتها عند الافراد، و يستقل الترابط بين الأعضاء من أجل المنظمة عن ما يعيشونه من ضغوطات حياتية مختلفة، كما أن توفر علاقة ارتباطية بين بعد العضوية ومستوى الضغط النفسي في أي قطاع صحي عام يشترط وضوح رسالة المنظمة وخصائص يشترك أعضاؤها في تعريف أنفسهم من خلال مصطلح من نحن؟ ما يجعلهم يرتبطون ببعضهم من أجل خدمة المنظمة، حيث يركز تماثل الأفراد فيه عن كيفية تصور الفرد لعضويته بإعتبار العضوية هي القوة الداعمة لرسالة المنظمة، ما ساعد في خلق جو عمل غير مضغوط و سوي" (عثمانى: 2015، ص 168). كما تضيف الباحثة أسباب أخرى

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي مقارنة تنظيمية

للنتيجة المتحصل عليها وهي : إتساع مصادر الضغط النفسي، تفعيل متدني للعضوية في القطاع العام، سمعة القطاع الصحي العام ، ضعف الإتصالات التنظيمية ، وفردانية العمل في التنظيمي الجزائري .

أما نتيجة بعد الولاء فتمثلت في : عدم وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين بعد الولاء و مستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية، حيث تفسر ذلك " بخلفيات الحياة التنظيمية للقطاع الصحي العام، حيث أن فهم المؤسسة و العاملين يقتضي فهم السياق العام لكل عناصر التنظيم، و تعلق الباحثة بأنها نتيجة طبيعية فمصادر ولاء الأفراد لمنظماتهم لا ترتبط بالضرورة بمصادر الضغط النفسي فكما تماهى الفرد مع صعوبة مهنته و سياق العمل كلما تأزم نفسيا في ظل تعدد مداخل ضغوط الحياة " (عثمانى: 2015، ص 166) . وتعلل إرتفاع درجة الولاء عن درجة الضغط النفسي في المعالجة الإحصائية إلى إرتفاع نسبة الولاء إلى درجة التماثل المهني و ليس التماثل التنظيمي.

إن فواقع المؤسسة الجزائرية يشخص واقعا تنظيميا و بيئة تنظيمية لا تدعم أبدا تمظهر و تجلي سلوك التماثل التنظيمي ، فيصبح مجرد سلوك وهمي لا يمكن أن يتحقق في ظل السياقات التنظيمية الحالية.

الفصل

الرابع

الفصل الرابع: المحددات القيمة لبناء ثقافة التماثل التنظيمي

أولاً-قيمة أفضلية العمل وعلاقتها بالتشابه:

إن قيمة أفضلية العمل هي القيمة التي يمكن تحديدها من خلال المؤشرات التالية:

✓ **طول ساعات العمل:** فالعامل يعمل لساعات طويلة دون تدمير أو كلال أو إبراز أي نوع من التدمير أو التأفف، بل ينظر إلى العمل على أنه شيء مقدس تتجلى قدسيته في طول فترة العمل.

✓ **درجة أدائه:** درجة الأداء دائماً تكون مرتفعة، فالفرد الذي يحب العمل سيقوم بإتقان عمله ويكون أداؤه دائماً في المستوى المطلوب أو أكثر.

✓ **الطاقة المبذولة فيه:** الفرد الفاعل المفضل للعمل، لا يهتم للطاقة المبذولة في العمل، لأنه أصلاً مفضل للعمل، كذلك لا يعمل أي إعتبارات للطاقة الفيزيولوجية أو الذهنية التي يتطلبها نوع العمل الذي يمارسه.

✓ **الإستغراق والتعلق بالعمل:** من شدة تعلق الفرد بالعمل و وظيفته المنوطة به لأدائها تصل به إلى درجة الإستغراق الوظيفي والذي عرف بأنه "هو الإندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق أو التجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو إلتزامه نحو عمله، فالإستغراق يعني، أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به، وهو مرتبط بالعناصر التالية:

• العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.

• المشاركة الفعالة في العمل.

• الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.

• الأداء مرتبط بمفهوم الذاتي الآخريين" (ماضي: 2014، ص24)

✓ **مدى التركيز في العمل:** وهو مدى عدم الإلتغال بالأشياء العرضية الأخرى عند العمل، فالتركيز الذهني كله يكون منصب نحو العمل.

✓ **الإستمتاع بالإجازات:** الفرد الفاعل الذي لديه قيمة أفضلية العمل لا يستمتع أبداً بالإجازات بل يراها مضيعة للوقت والعمل لديه أفضل من الإجازة.

✓ **المقارنة بين الجهد والعائد:** هذا المؤشر هو محور قيمة أفضلية العمل، فبإقي المؤشرات طول ساعات العمل، درجة الأداء، الطاقة المبذولة، الإستغراق والتعلق، مدى التركيز في العمل والإستمتاع بالإجازات كلها تتدرج ضمن الجهد المبذول، حيث ينتظر الفرد من هذا الجهد، عائداً أو تقديراً، سواءً كان في صورته المادية أو المعنوية.

فإذا تحقق له العائد الذي ينتظره، من خلال تحقيقه للمؤشرات السابقة و الإلتزامه بقيمة أفضلية العمل، من المنظمة التي يعمل فيها أو ينتسب إليها تحقق بعد التشابه بين أهداف وقيم الفرد

الفصل الرابع: المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي

وأهداف وقيم المنظمة وهذا ما تشير إليه الأدبيات السوسيو تنظيمية عن كل من قيمة أفضلية العمل وبعد التشابه كل على حدى بإعتبار انه لا توجد دراسة في حدود علمنا تطرقت إلى هذه العلاقة.

ففي دراسة أجرتها محمد إعتاد ومجموعة من الباحثين حول قيم العمل في المجتمع المصري " فقيمة أفضلية العمل إحتلت الرتبة السادسة بالنسبة للأهمية النسبية لقيم العمل على مستوى عينة البحث، بمتوسط حسابي 20,09، وإنحراف معياري 02,79، كما وأنها أحتلت نفس الرتبة وهي السادسة بالنسبة للترتيب قيم العمل من وجهة نظر العاملين والعاملات، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 20,24 وإنحراف معياري 09,59 بالنسبة للعاملين. أما بالنسبة للعاملات فقد قدر المتوسط الحسابي بـ 20,02 وإنحراف معياري 06,94. وقد إحتلت نفس القيمة الرتبة الخامسة في سلم العمل لدى عينة العاملين في القطاع الحكومي بمتوسط حسابي 20,21، والرتبة السادسة في سلم العمل لدى عينة العاملين في قطاع الأعمال العام بمتوسط حسابي 20,27. ونفس الرتبة في سلم العمل القيم لدى عينة العاملين في قطاع الخاص الإستثماري بمتوسط حسابي 20,05 (محمد وآخرون: 2007، ص529) .

وفيما يخص الدراسات التي تناولت بعد التشابه، فقد توصلت الباحثة عثمانى في دراستها الموسومة بـ "أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية" فقد توصلت إلى أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين بعد التشابه ومستوى الضغط النفسي عند القابلات، وذلك راجع إلى وجود التشابه المهني لدى القابلات أكثر منه التشابه التنظيمي.

وقد بين شميدت و برونز "أن الإختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجتها بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها" (السكرانة: 2009، ص97).

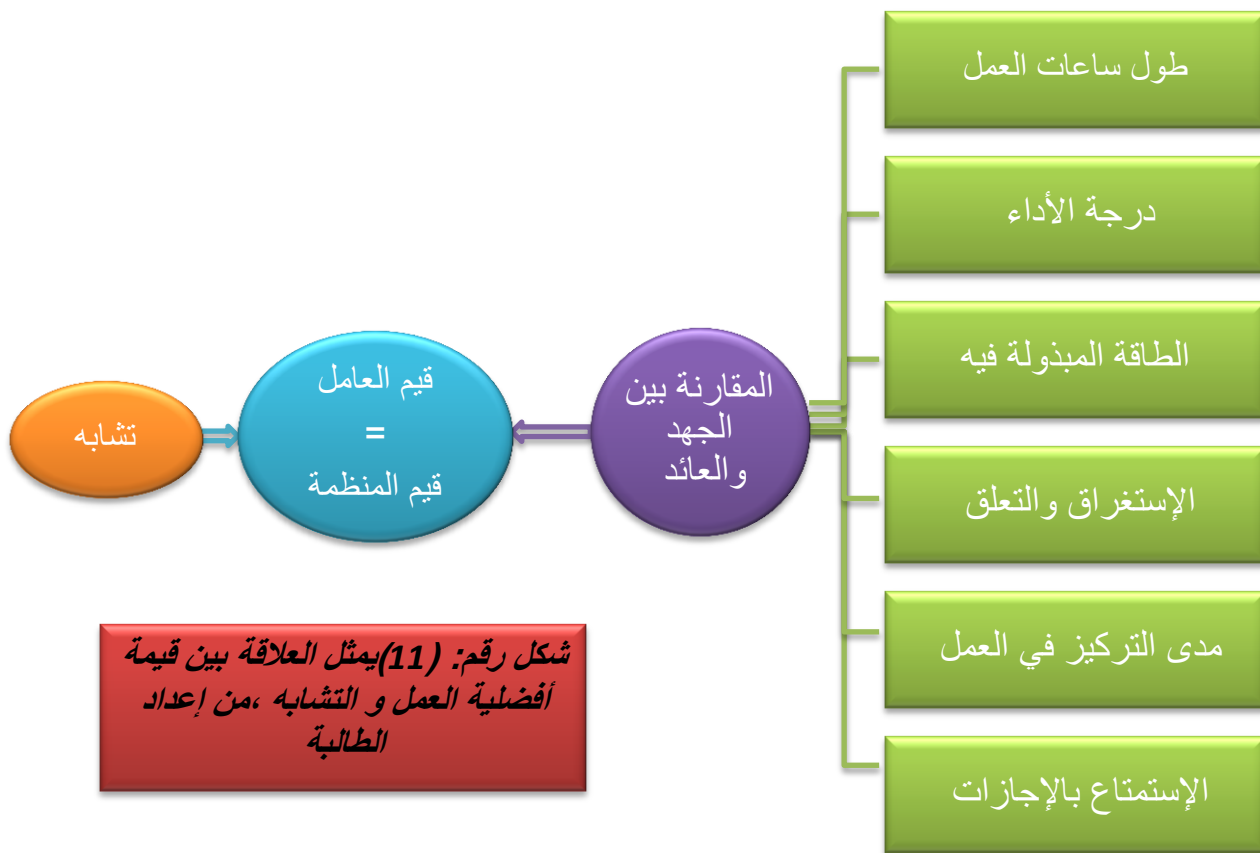
وبذلك يتفادى كل من الفرد والمنظمة أخطار الإغتراب المؤسسي أو التنظيمي بكل أشكاله المتمثلة في: (الغالبى، الخفاجي: 2008، ص)

- ✓ **مخاطر الإغتراب الثقافي:** مصدر الإغتراب الروحي وإغتراب الوعي والإغتراب العقلي والإغتراب العقائدي والتي تشكل بمحصلتها روافد للإغتراب الثقافي المؤسسي.
- ✓ **مخاطر الإغتراب المعرفي:** وهي ناتجة عن تجاهل الإدارة لمساهمة الأذكياء والمبدعين وذوي الخبرة المتعمقة والتفكير المبدع وذوي الخيال الواسع.
- ✓ **مخاطر الإغتراب الأخلاقي:** وهو ناتج عن إهمال المناخ الأخلاقي وفقدان الاهتمام برأس المال الأخلاقي وتجاهل دور السلوك الأخلاقي في البناء المؤسسي السليم.
- ✓ **مخاطر الإغتراب القيمي:** الناتجة عن التركيز على القيم الإقتصادية وتجاهل القيم الروحية أو القيم العلمية والقيم الإجتماعية وما يرتبط بذلك من غياب للمبدئية في البناء المؤسسي.

الفصل الرابع: المحددات القيمة لبناء ثقافة التماثل التنظيمي

✓ مخاطر الإغتراب الرمزي: وهي مخاطر ناتجة عن تجاهل دور المورد البشري كإنسان وغياب لغة إدارة الفريق ضمن المناخ المؤسسي وتغلب لغة اللامعقول على المعقول في البناء المؤسسي.

ويمكن القول أن التشابه هو أولى أبعاد تحقيق التماثل التنظيمي، فإن لم يتحقق التشابه بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي تعمل بدورها، على تحقيق أهدافها المسطرة في الخطة التنظيمية مسبقاً، كذا أهداف الفرد على المستوى الشخصي؛ فإن حالة اللاتماثل والصراع هي الخاصية المميزة للعلاقة بين الفرد والمنظمة.



الفصل الرابع: المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي

ثانياً- قيمة الفخر بالعمل و علاقتها بالعضوية:

إن قيمة الفخر بالعمل ظاهرياً تبدو مجرد إدلاءات وتصريحات بالفخر، لكن مؤشراتها تتم على غير ذلك وهي:

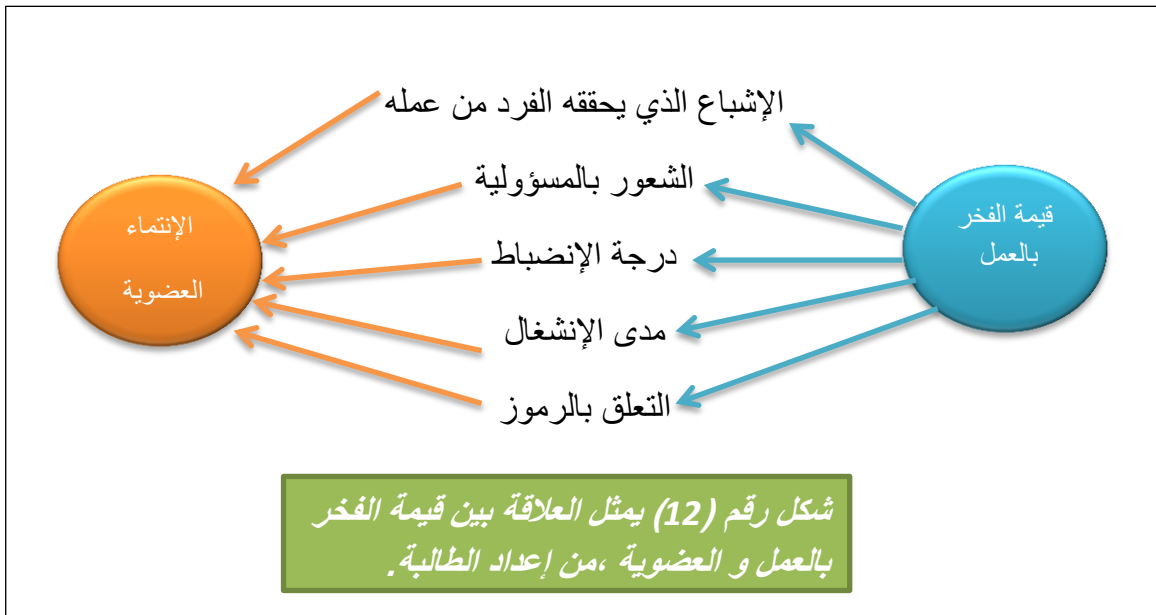
- ✓ **الشعور بالمسؤولية:** إن الشعور بالمسؤولية إتجاه العمل يحقق أبعاد ومؤشرات فعالية الأداء وكل القيم الإيجابية: كالتعاون، روح المبادرة، والدفاع عن مصالح المنظمة.
 - ✓ **الإشباع الذي يحققه الفرد من عمله:** في صيغته النفسية، الإجتماعية والمادية، حيث أن إنتماءه إلى مجموعة عمل وإلى منظمة عمل، يحقق من خلالها إشباعاً لحاجات حسب منطلقات ماسلو تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والحاجة تحقيق الذات.
 - ✓ **درجة الانضباط:** إن درجة الانضباط تتجلى في الانضباط بالوقت وبمواقيت العمل، ومن ثم تأتي التعليمات والمراسيم التي تحدد من قبل المشرفين والإدارة العامة، بالإضافة إلى المتغيرات التي تفرضها طبيعة العمل: كالإلتزام بطريقة أداء معينة أو السرية.
 - ✓ **حبه للعمل:** هذا المؤشر يتجلى في درجة تقانيه وإتقانه للعمل، والساعات الطوال التي يقضيها الفرد من أجل أدائه لعمله وإكمال مهامه.
 - ✓ **مدى الإنشغال:** أي أن أغلبية ساعات النهار يخصصها للعمل أكثر من ساعات الراحة، أو قضاء حوائجه الشخصية، بل ينشغل معظم الوقت بالعمل.
 - ✓ **مدى التعلق بالرموز:** فالرموز تمثل بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية، وهذه الرموز خاصة بمنظمة العمل، سواء كانت في شكلها المادي أو المعنوي.
- كل هذه المؤشرات الخاصة بقيمة الفخر بالعمل تعمل على تدعيم وبناء بعد العضوية أو الإنتماء سواءً لمجموعة عمل على مستوى الميكرو أو الإنتماء إلى منظمة العمل على مستوى الماكرو، حيث أنه من خلال هذا الإنتماء يعمل على تحقيق حاجاته المختلفة.
- فقد توصلت الباحثة محمد إعتقاد في الدراسة التي أجرتها مع مجموعة من الباحثين حول قيم العمل، أن " قيمة الفخر بالعمل، جاءت في المرتبة الثانية بالنسبة للأهمية لقيم العمل بمتوسط حسابي 23,27. كما أنها بدورها تحتل الرتبة الأولى على سلم قيم العمل. وفي ترتيب قيم العمل من وجهة نظر العاملين والعاملات، حيث إحتلت المرتبة الأولى بالنسبة للذكور بمتوسط حسابي 23,34 وانحراف معياري 02,60 مقابل عنده عند الأثاث بمتوسط حسابي 23,23 وانحراف معياري 02,79. كما أنها تتصدر السلم القيمي لقيم العمل لدى عينة العاملين في القطاع الحكومي وكذا الخاص بمتوسط حسابي في القطاع الحكومي قدر بـ 23,36 و 23,35 في القطاع الخاص. والرتبة الثانية على سلم قيم العمل لدى عينة العاملين في قطاع الأعمال العام بمتوسط حسابي 23,03" (محمد وآخرون: 2007، ص531)

الفصل الرابع: المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي

كما يعتبر الإنضباط من أهم المؤشرات الدالة على قيمة الفخر بالعمل سواءً كان هذا الإنضباط متجسداً في الوقت أو التعليمات والمراسيم القانونية، ففي دراسة أجراها غزالي الموسومة بـ "أثر القيم الإجماعية في التنظيم الصناعي الجزائري" أن التقيد بمواقيت الحضور إلى المؤسسة يعتبر أحد مؤشرات تحقيق رضا المشرف وليس بدافع ذاتي وإحترام الوقت جد ضروري تحقق بنسبة 100% لدى العاملين و93,95% لدى المشرفين. فالواقع إذن يعكس ضعف مؤشر الإنضباط بدافع ذاتي.

والإنتماء لجماعة معينة يفعل خلالها كل من التعاون والتضامن، ففي دراسة أجراها الأزهر الموسومة بـ "القيم الإجماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين" توصل إلى أن "أغلبية المنتمين للفئات العمرية الأكبر من 60 سنة، هم يستندون في تعاونهم وتضامنهم على الأسس المهنية مثل 'الزمالة في نفس فريق العمل'، 'التشابه في المهنة'، 'والعمل في نفس المصلحة، أكثر من غيرهم ممن أعمارهم أصغر عموماً". (الأزهر: 2009، ص191)

كما أكدت دراسة عثمانى الموسومة بـ "علاقة أبعاد التماثل التنظيمي بالضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية بسكرة" أنه لا توجد علاقة إرتباطية بعد العضوية ومستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية لولاية بسكرة. وأوعزت الباحثة بسبب عدم وجود هذه العلاقة إلى تعدد مصادر الضغط سواءً المهني بالإضافة إلى الصراع التنظيمي في شكله السلبي الذي تتطلبه مهنة القابلة على صعيد الواجب والإنسانية وعلى صعيد المناخ التنظيمي وبيئة العمل والظروف الفيزيائية بشكل عام، مما يؤدي إلى فقدان العلاقات الاجتماعية بما فيها العضوية والإنتماء.



الفصل الرابع: المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي

ثالثاً-قيمة دافعية الإنجاز وعلاقتها بالولاء:

من أهم مؤشرات قيمة الدافعية للإنجاز ما يلي:

- ✓ **النجاح:** إن الدافع للإنجاز هو أولاً وقبل كل شيء تحقيق النجاح، سواءً على المستوى الوظيفي أو المستوى العلمي.
- ✓ **التحصيل:** وهو نتاج للتجربة والتعلم والمعرفة المتراكمة، فالمرور بالتجربة يكسب الخبرة ويعمل على صقل شخصية الفرد من الناحية المعرفية وكذا العلمية.
- ✓ **العطاء:** الدافع للإنجاز يفعل سلوك العطاء، سواءً كان هذا العطاء موجهاً للأفراد، الجماعات أو للمنظمة. فالفرد الذي يتميز بخاصية العطاء يعطي بدون مقابل.
- ✓ **المسؤولية:** الدافعية للإنجاز تحمل المسؤولية إتجاه العمل الواجب القيام به، بالإضافة إلى تبعات العمل الذي سينجز سواءً كانت في شكلها: المادي، البدني أو الفكري...
- ✓ **الإبداع:** من أجل تحقيق الإنجاز المحدد، يقوم الفرد بإستخراج كل طاقاته الإبداعية وقدراته الفكرية من أجل الوصول إلى تحقيق الإنجاز المسطر سلفاً.
- ✓ **العقلانية:** مدى الإلتزام بطرق وأساليب عقلانية ورشيدة من أجل تحقيق الإنجاز.
- ✓ **حسن أداء العمل:** الإنجاز لا يتحقق إلا بحسن الأداء، لأنه سيصبح بمثابة المعيق لتحقيق الإنجاز أن لم يكن وفق المستوى المحدد والمطلوب.
- ✓ **تفضيل اللقب المهني:** الأفراد الذين لديهم قيمة دافعية الإنجاز يفضلون اللقب المهني عن الألقاب الأخرى: مهندس، دكتور، مُعلم...

كما ذكر جورج سانتانا ثلاثة دوافع للعمل وهي: (دعيس: 1998، ص251)

❖ الرغبة.

❖ الطموح.

❖ حب المهنة.

وقد أفادت دراسة أجراها أحد الطلبة المصريين والموسومة بـ" البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز"، وهي دراسة مقارنة أجريت على عينة من الطلاب الأندونيسيين والماليزيين بالجامعات المصرية، حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها "أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 بين المجموع الكلي للإستبيان نمط الوالدية وبين المجموع الكلي لمقياس الدافعية للإنجاز، بينما لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم والتنشئة الاجتماعية في إطار نمو الوالدية ويفسر الباحث ذلك أن القيم الفارقة لا تتأثر بأسلوب التنشئة الاجتماعية لدى هذه العينة حيث تشكل التنشئة الاجتماعية في إطار الأسرة فقط عوامل ذاتية دافعة للنجاح والإنجاز وأكثر من كونها مؤسسة إجتماعية تؤسس للقيم بينما يمكن عزو القيم الفارقة إلى الثقافة المجتمعية في هذه المجتمعات الآسيوية التي مازلت

الفصل الرابع: المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي

في إطار الأسرة المتحدة والجماعات المتألفة والأعراف المختلفة التي يوحدتها، وبين واحد وهو الأغلب بين السكان وتربطها مصالح مجتمعية أكثر من المصالح الشخصية. وهذا ما يشير إلى أن المجتمع الأندونيسي والماليزي يكسب أبناءه القيم وليس فقط من خلال العلاقة بالوالدين في إطار الأسرة النووية، إنما يمتد تأثيره للمدرسة والمسجد والمؤسسة الأهلية التي تدعم القضايا الاجتماعية العامة، وهذا ما يفسر تفاعل هذه المجتمعات مع الأحداث التي تشغل المجتمعات الإسلامية الأخرى، ووقوفها إلى جانب الدول الإسلامية في قضاياها الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية. (السيد: 2005، ص142).

ويخلص أيضًا إلى نتيجة أخرى "وهي أن أساليب التنشئة الاجتماعية في إطار نمط الوالدية في المجتمع الماليزي والأندونيسي أكثر فعالية في إنماء الحاجة للإنجاز عن طريق المثابرة والتمكن من المهارات والعمل على الإلتقان والسعي إلى التميز والتوجه نحو الهدف وتجاوز العقبات والطموح وفق للأبعاد التي يقيسها مقياس دافعية الإنجاز". (السيد: 2005، ص143).

كما توصلت الدراسة إلى "وجود علاقة إرتباطية دالة بين بعد القبول في التنشئة الاجتماعية والمثابرة والتمكن من المهارات والعمل على الإلتقان والسعي للتميز والطموح والمجموع الكلي لمقياس الدافعية للإنجاز بينما لم توجد علاقة ذات إحصائية بين القبول وتجاوز العقبات. أما الشق الثاني من الفرض فيشير إلى القبول والدفء في أساليب المعاملة الوالدية يؤدي إلى إكتساب الأبناء القدرة على المثابرة والتمكن من المهارات والعمل على الإلتقان والسعي إلى التميز والتوجه نحو الهدف والطموح، مما يشير إلى أن الأسرة الأسيوية في دولتي البحث، من الأسر التي تعمل على التنشئة الاجتماعية في إطار القبول على التشجيع على الإنجاز والإبداع من خلال مشاعر الدفء والحب والتقدير والإهتمام، وكذلك تدعيم وتشجيع المساعدة الإنجازية لدى الأبناء وإعطائهم الفرصة للإستقلالية مما يشعر الأبناء بالثقة بالنفس والأمن والفخر والشعور بالرضا مما يزيد من رغبته في الإنجاز والتفوق" (السيد: 2005، ص144).

وقد سبق الذكر أن التنشئة الاجتماعية هي محدد من محددات بناء نسق قيمي عقلائي ورشيد ومن أهم مؤسساتها الأسرة وقد أثبتت الدراسة دور الأسرة في إكتساب أبنائها قيمة دافعية الإنجاز وتأثير ذلك على العمل.

وفي الدراسة التي أجرتها محمد إعتقاد مع مجموعة من الباحثين المصريين حول قيم العمل في المجتمع المصري إلى نتيجة "أن قيمة دافعية الإنجاز الرتبة الثالثة بالنسبة إلى للأهمية النسبية لقيم العامل على مستوى عينة الدراسة بمتوسط حسابي 23,23 وإنحراف معياري 02,81، كما انها إحتلت المرتبة الأولى في ترتيب قيم العمل من وجهة نظر العاملين بمتوسط حسابي 23,16 وإنحراف معياري 08,05 و المرتبة الثانية عند العاملات بمتوسط حسابي 23,27 وإنحراف معياري 07,91، كما إحتلت المرتبة الثالثة في ترتيب سلم القيم لدى عينة العاملين في القطاع الحكومي بمتوسط حسابي 22,16 وبنفس الرتبة على سلم قيم العمل لدى عينة في القطاع العام 22,83. و المرتبة الثانية على سلم القيم

الفصل الرابع: المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي

لدى عينة العاملين في القطاع الخاص الإستثماري بمتوسط حسابي 22,87". (محمد وآخرون: 2007، ص529)

أما بعد الولاء، ففي دراسة أجرتها **عثماني** الموسومة بـ **أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقته بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية** " بأنه لا توجد علاقة ارتباطية قوية بين بعد الولاء و الضغط النفسي، وأوعزت الباحثة ذلك إلى عدم وجود علاقة ارتباطية مباشرة للمتغيرين بالإضافة إلى طبيعة مهنة القابلات التي تؤدي إلى التوتر الوظيفي الذي يفرضه واقع المهنة في المستشفيات الجزائرية.

فالنسق القيمي للعامل الذي يتكون من قيم إجتماعية وثقافية موجهة نحو العمل تساهم في تشكلها عدة محددات منها الإطار الحضاري والثقافي للمجتمع والتنشئة الاجتماعية بكل مؤسساتها، السياق التنظيمي وجماعة العمل وكذا المناخ التنظيمي، لتصبح هذه القيم بعداً مهماً مشكلاً لثقافة الفرد والتي بدورها تظهر تجليها السلوكي، سواء كانت هذه الثقافة ثقافة مجتمعية و التي تعرف ب "ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفة عضواً في المجتمع" (سعيد:2013، ص52). أو ثقافة تنظيمية، والتي تشمل مجموع القيم والمعتقدات والإفتراسات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والإتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى" (بني حمدان، إدريس: 2009، ص75).

و تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في الأدوار والوظائف والمؤشرات الإيجابية التي تدعمها وتعمل على وجودها لتشكل بذلك شعوراً وإحساساً بالتوحد مع المنظمة، حيث يصل إلى درجة التوافق والإندماج، وهذه الأهمية تكمن في: (بني حمدان، إدريس: 2009، ص، ص78-79)

❖ **بناء إحساس بالتاريخ History:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والأشخاص البارزين في المنظمة.

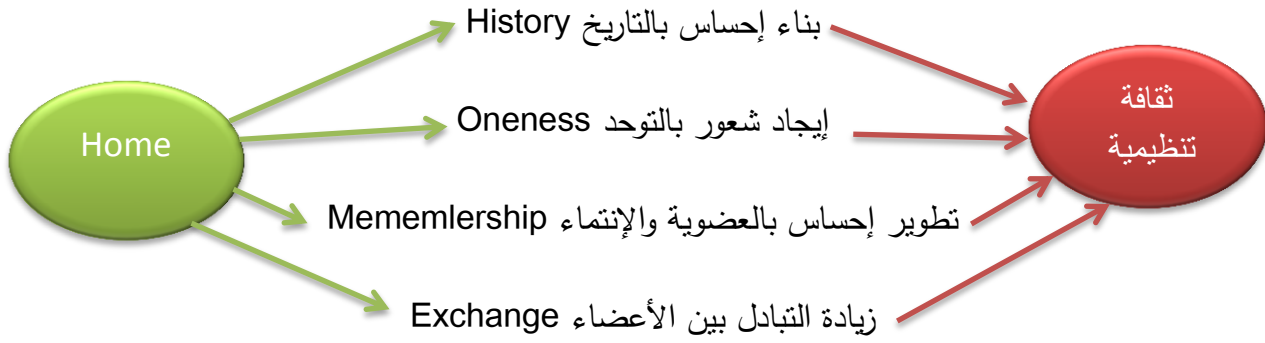
❖ **إيجاد شعور بالتوحد Oneness:** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معني للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

❖ **تطوير إحساس بالعضوية والإنتماء Mememlership:** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي إستقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الإختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

❖ **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange:** وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تشكل كلمة **Home** على إعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط.

الفصل الرابع: المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي



شكل رقم: (13) يمثل دور
الثقافة التنظيمية .

المصدر: بني حمدان، إدريس: 2008، ص 79.

وكما يلاحظ اليوم "بعض التعديلات التي تطرأ على المستوى الشركات التي تطرح فكرة "الثقافات الفرعية" من أجل إحتواء كل الثقافات التي يحملها الفاعلون ضمن تنظيمها .وهذا ما طرحه هوفستد حسب نموذج المعروف فقد حضر من ضمن قاعدة معطيات متألفة من 116000 متعاون تابع لشركة IBM موزعين على 40 بلد، فوجد أربعة أبعاد بنائية للسلوكات الثقافية:

- ❖ التوجه نحو السلطة.
- ❖ الثقافات الشرعية على محور الفردانية، بعكس التي تفضل المواقف الأكثر جماعية.
- ❖ الموقف مقابل الشك.
- ❖ الفرق بين ثقافة الرجل والمرأة" (Iacono :2004, P142).

إذن فكل من قيمة أفضلية العمل، الفخر بالعمل ودافعية الإنجاز هي قيم أساس تشكلها المنظومة المجتمعية والثقافية التي تعمل على إكساب وكذا صقل القيم للأفراد والتي تتبلور في شكل سلوكات تتمظهر في تنظيم العمل سواءً على مستوى الأداء أو التفاعل الإيجابي: كالعضوية، التشابه والولاء. كما تعمل منظمات الأعمال اليوم على إستعاب الثقافات الفرعية الأخرى من أجل تضمين قيمهم ضمن قيم الثقافة التنظيمية الخاصة بتنظيم العمل ليشعر الفرد بالعضوية والتشابه من أجل تحقيق الولاء وإستبعاد كل إغتراب أو عدم إندماج مع قيم المنظمة أو عدم تحقيق العضوية مع جماعة العمل في المنظمة أو المنظمة ككل. وبتحقيق هذه الأبعاد وتضمينها ضمن الثقافة التنظيمية تصبح ثقافة التماثل التنظيمي خاصية مميزة للأفراد الذين ينتمون لتلك المنظمة ويصبح التماثل التنظيمي متجسداً في شكل سلوك إيجابي.

الفصل الرابع: المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي

و ذلك عن طريق عملية التطبيع التنظيمي و التي يقصد بها " عملية يكتسب الفرد فيها القيم والإتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة. ويرى بعض الباحثين أن عملية التطبيع تمر بثلاث مراحل متلاحقة:

✓ **مرحلة ما قبل العمل:** حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والإتجاهات وأنماط سلوكية مكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة. وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية تزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب بالإنتماء إليها.

✓ **مرحلة المواجهة:** وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما يتميز به من شخصية وما يملك من قيم وإتجاهات وطموحات وتصورات مسبقة عن المنظمة وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر والقلق، ويحاول التغلب عليها فيعتمد إلى إثبات وجوده ويسعى ليصبح عضواً نشطاً ومشاركاً في التنظيم.

✓ **مرحلة التحول:** فيها تترسخ الإتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي إكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر ويكون لديه تصور جديد عن ذاته.

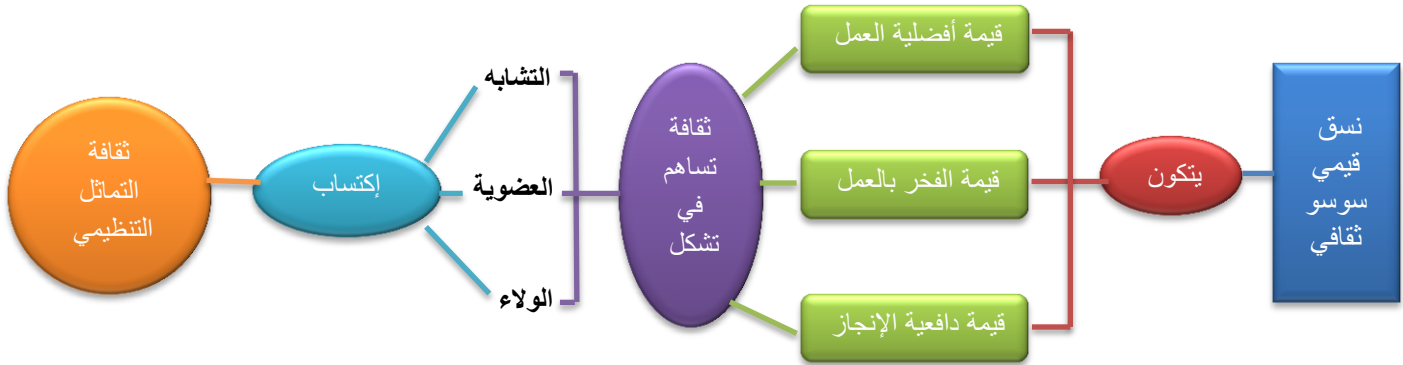
حيث تهدف عملية التطبيع التنظيمي إلى المواءمة بين الفرد والمنظمة ويعتمد نجاحها على فهم كلا الطرفين لبعضهما البعض وقدرة المنظمة على إحتواء الفرد والتركيز على خصائصه من ناحية وإمكانية تكيف الفرد مع الخصائص والأهداف التنظيمية من ناحية أخرى، وللتطبيع دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وزيادة إنتاجية الفرد و ولائه وتمسكه بالمنظمة. ويرى عبوي أنه إذا فشلت عملية التطبيع التنظيمي فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية للتنظيم فتتخفف الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقبل ولاءهم التنظيمي ويشعرون بالغيرة وغير ذلك" (فواز:2013، ص ص34 - 35).

ولترسيخ ثقافة التماثل التنظيمي وتقادي كل مظاهر الصراع السلبي والإغتراب يجب تفعيل الآليات التالية: (غياث: 2015، ص45)

- ❖ **حصر العوامل الثقافية والقيمية داخل التنظيم:** أول خطوة يجب القيام بها هي حصر العوامل الثقافية والقيمية التي بإمكانها التأثير على السلوك المهني للعامل داخل التنظيم.
- ❖ **تصنيف التراث الثقافي والقيمي:** يمكن من خلال هذه العملية، الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها، والقيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها وتكثيفها على الواقع التنظيمي.

الفصل الرابع: المحددات القيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي

❖ التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير الدخيلة: إن التعرف على الدوافع الثقافية لبعض التقنيات التسيير الدخيلة، غير المتماشية مع واقع التنظيمات، كفيل بالمساعدة على فهم طبيعة مشاكل المؤسسات. وهكذا يتسنى لنا إستبدال بعض تقنيات التسيير المستوردة بما يقابلها في الواقع الثقافي المحلي.



شكل رقم: (14) يمثل المحددات
القيمية لبناء ثقافة التماثل
التنظيمي، من إعداد الطالبة.

الفصل

الخامس

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً- مجالات الدراسة:

1. مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

شمل المجال المكاني محطة الضخ رقم 03 بالمسيلة ، كان أول تشغيل للمحطة عام 1959، على إثر انشاء خط متصل من الانابيب يصل بين حوض الحمراء بحاسي مسعود مرورا بمحطة الضخ الاولى بمنطقة جامعة بولاية الوادي، وصولا الى محطة الضخ الثانية ببسكرة و أخيرا محطة الضخ الثالثة بولاية المسيلة التي بدورها تقوم برفع قوة الضخ ليصل دوره الى الواجهة البحرية ببجاية أين تتم عملية التصدير. تقع محطة الضخ الجديدة رقم 03 في النقطة الكيلومترية PK489.100 من على الخط الرابط بين حوض الحمراء و بجاية OB1 24 وهي تقع تحديدا بين خط عرض 35.40° شمالا و خط عرض 4.30° جنوبا و بارتفاع 453م ، تتربع على مساحة 41000 م².

شيدت المحطة الجديدة للضخ ما بين 2004-2006 على إثر قرار نقل محطة الضخ رقم 03 القديمة التي كانت داخل المجال الحضري للسكان لذلك تم تغييرها و نقلها الى منطقة سبع الغربي و التي تبعد عن المنطقة الصناعية بمسافة 03 كلم شرقا و مسافة 04 كلم شرقا أيضا من محطة الضخ القديمة حيث أنها بالإجمال تبعد مسافة 04 كلم عن مدينة المسيلة و هي تقع جهة المخرج الجنوبي الغربي للمدينة، وتقع على الطريق الوطني رقم 45 الرابط بين المسيلة-بوسعادة ، تفصلها عن الجزائر العاصمة مسافة 248 كلم.

وهي تحتوي على نظام ضخ متطور يعمل بالشكل الآلي الأتوماتيكي أو الميكانيكي اليدوي عند اقتضاء الضرورة. بالإضافة الى أنها تحتوي على خزانين هائلين لتخزين البترول الخام لكل واحد 20.000 م² بارتفاع 17 م يتم وضع البترول الخام فيها بعد وصوله محطة الضخ ببسكرة بعدها يتم دخوله الى الخزانات المخصصة له و يتم إما : تحويله مباشرة أو تخزينه في الخزانات و ذلك حسب الطلب المقدم من المديرية العامة ببجاية أو مصفاة الجزائر، حيث توجد محطة ضخ في بني منصور بولاية البويرة أين يتوزع خط التوصيل الى خطين خط يذهب مباشرة الى بجاية و آخر يتجه مباشرة الى مصفاة الجزائر العاصمة. ومن أهم وظائف محطة الضخ رقم 03 بالمسيلة:

✓ استقبال البترول الخام القادم من محطة الضخ رقم 02 ببسكرة.

✓ احتواء البترول الخام الواصل داخل الخزانات المخصصة له.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

- ✓ تخزين البترول الخام في المخازن ويتحكم في كمية التخزين كمية الطلب الموجهة من محطة بجاية أو مصفاة الجزائر.
 - ✓ مراقبة سرعة تدفق البترول الخام سواء الداخل إلى المحطة أو الخارج منها وهذه السرعات محددة آنفا يجب عدم تجاوزها أرقام معينة سواء بالزيادة أو بالنقصان.
 - ✓ تحويل البترول الخام بسرعة تدفق معينة عبر خطوط النقل الموجهة نحو بجاية -الواجهة البحرية- ومصفاة الجزائر العاصمة.
- تقع تحت مسؤوليتها وتسييرها كل من:
- ثلاث مواقع تركيب ثابتة وهي:
 - ✓ محطة الضخ رقم 03 القديمة.
 - ✓ محطة الضخ رقم 03 الجديدة.
 - ✓ محطة الضخ عين الخضراء.
- قسم من خط الانابيب ل: 127 كلم الخاص بخط OB1 24/22* حيث تعمل على إجراء أعمال الصيانة لطول هذا الخط في حالة وجود تسرب أو أي نوع من الأعطاب بالإضافة إلى وظيفة المراقبة لهذا الخط و كذا حمايته.

2-المجال الزمني:

المجال الزمني هو المجال الذي يعكس الفترة الزمنية التي استغرقتها إجراء الدراسة الامبيريقية، لدراسة العلاقة الموجودة بين النسق القيم السوسيوثقافي للعامل و سلوك التماثل التنظيمي ولا يتأتى ذلك إلى بالوقوف على الواقع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وهي محطة الضخ رقم 03 بالمسيلة. المجال الزمني الذي استغرقتة الدراسة هو: من 2016/04/03 إلى 2016/04/17**.

قسم المجال على مرحلتين:

✓ **المرحلة الأولى:** خصص للدراسة الاستطلاعية الخاصة بالمؤسسة ، وظائفها امكانياتها مجالها المكاني و البشري، حيث تم إجراء حصص تعريفية مع مسؤول كل مصلحة أو موظف بها لإعطاء نظرة شاملة لوظائف و دور مصلحته و شمل التعريف: الإجراءات ، الأوراق و السندات المعتمدة، جولات ميدانية بالمحطة إذا اقتضت الضرورة و المصلحة ذلك ، عدد العمال في كل مصلحة و تخصصاتهم. هذه المرحلة تم استغلالها بشكل جدي للاحتكاك بالعمال لتحديد المؤشرات التي تخص متغيرات الدراسة ليتم

* 24/22: تعنى قياس الأنبوب 24 بوس أو 22 بوس.

** ملحق رقم 4.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تحديد الحالة التي سيطبق عليها المقياس ، وكانت هذه المرحلة جد مفيدة حيث أظهرت مؤشرات أخرى تخص الدراسة ثم تجاهلها مسبقا أو أنها سقطت سهوا بالإضافة إلى أنها أعطت معطيات أخرى و مؤشرات جديدة لإجراء دراسات مستقبلية حول مواضيع و متغيرات و ظواهر تميز الواقع التنظيمي الحالي لمحطة الضخ رقم 03 بالمسيلة.

✓ **المرحلة الثانية:** بعد الاستفادة من أداة المقابلة الحرة التي تم تفعيلها في المرحلة الأولى وملاحظة المؤشرات المحددة ، وكذا تحديد الحالات التي تتوفر فيها مؤشرات متغيرات الدراسة، تم تطبيق الإجراءات الميدانية الأخرى التي تستدعيها الدراسة الامبيريقية وكذا متطلبات الموضوع وكذا الطريقة المستخدمة في توزيع الاستمارة على الحالات المحددة واستعادتها بعد الاجابة عليها.

3- المجال البشري:

يبلغ العدد الاجمالي للعمال بمحطة الضخ بالمسيلة 51 عاملا * موزعة كالاتي:

العدد	الفئة
11	الإطارات
26	أعوان التحكم
13	أعوان التنفيذ

الجدول رقم (01) يوضح توزيع العمال حسب تصنيف الفئة، من إعداد الطالبة.

ثانيا- المنهج المستخدم:

المنهج المستخدم هو منهج دراسة الحالة وهو " عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة يهدف للوصول الى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى متشابهة " (عبيدات، أبو زهار، مبيضين: 1999، ص 44). حيث أن هذا المنهج يخدم دراستنا ، لأنه يمتاز "بالعمق والتركيز على ظاهرة أو موضوع محدد وعدم الاكتفاء بالوصف الخارجي للحالة موضوع الاهتمام، ذلك أن هذا المنهج يهتم بالموقف الكلي من خلال تحليل مختلف العوامل المؤثرة في الحالة وبصورة ديناميكية تأخذ في اعتبارها تأثير البيئة الخارجية على الحالة موضوع الاهتمام". (عبيدات، أبو زهار، مبيضين: 1999 ، ص 45).

* المصدر هو مصلحة المستخدمين بمحطة الضخ رقم 03.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

كما أن هذا المنهج يهدف الى التعرف على خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة بصورة مفصلة ودقيقة والظاهرة التي سيتم التركيز عليها هي ظاهرة سلوك التماثل التنظيمي. أما خطواته فتمثل في: (عبيدات، أبو زهار، مبيضين:1999، ص 44).

- ✓ تحديد حالة محددة يعينها كخطوة أولى.
- ✓ جمع معلومات مفصلة و دقيقة عنها كخطوات ثانية.
- ✓ تحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول على نتائج محددة.

ثالثاً-أدوات الإستقصاء:

1. **الملاحظة المباشرة:** إن أداة الملاحظة من أهم الادوات البحثية التي تستخدم من أجل جمع البيانات و كذا ملاحظة الظاهرة المراد دراستها تتابعا من الاحساس بالمشكلة الى النزول الى ميدان الدراسة ، وهي من الاهمية بمكان مثلها مثل الادوات البحثية الاخرى ففي هذا الصدد يقول **سبعون:** " لقد اصبحت المقابلة و الاستمارة التقنيتين المستعملتان عادة: و تتمثلان في مساءلة الاشخاص لمعرفة خصائصهم الاجتماعية و الديمغرافية ... أو مواقفهم اتجاه قيم أو ضروب سلوكهم عادة. أما الملاحظة فهي كذلك تقنية نستعملها للحصول على البيانات." (سبعون: 2012، ص 83). و قد استخدمت شبكة الملاحظة على سبيل المثال كالتالي:

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

❖ بعد التشابه :

مؤشراته	فئة العامل	اسم العامل	التوقيت	التاريخ	الموقف
✓	تنفيذ	ع.ع	9:30	04/03 2016/	أثناء إجراء الحصة التعريفية بمصلحة الأمن و الوقاية
✓					
✓					
✓					
✓					
✓					
✓					
✓					

جدول رقم (02)، يمثل المؤشرات الملاحظة في بعد التشابه، من إعداد الطالبة .

11. **المقابلة الحرة :** إن المقابلة " هي عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث " (سبعون :2012، ص 173).

وهي تسمح بالتعمق في الموضوع من خلال طرح أسئلة تخص مؤشرات ومتغيرات الدراسة وأهداف الدراسة بالإضافة الى نوعية الفئات التي تشملها المقابلة والتي تسمح بالحصول على المعلومات واستجلائها من المبحوثين عن طريق الاتصال المباشر والمواجهة الفعلية بين الباحث والمبحوث.

وقد تم استعمال المقابلة الحرة وتم تصميم دليلين للمقابلة: الدليل الخاص بمسؤول مصلحة المستخدمين والدليل الخاص بمسؤول المحطة.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

• **المقابلة الأولى:** كانت يوم 04/04/2016 على الساعة 00:09-11:00 صباحا، مع مسؤول مصلحة المستخدمين حيث كان الهدف منها معرفة فئات العمال الموجودة بالمحطة وعددهم الاجمالي وكيفية التوظيف، كيفية تتبع المسار الوظيفي للعامل، كيفية الإستفادة من التكوين، كيفية الترقية أساليب، تقييم الاداء ومن يشرف عليها ، بالإضافة إلى أسئلة تتعلق بثقافة العمال وتأثير ذلك على سلوكياتهم، والمكيزمات التي تفعلها إدارة المستخدمين التي تراعي فيها قيم و ثقافات العمال.

• **المقابلة الثانية:**

و التي كانت يوم 06/04/2016 على الساعة 14:00 الى 15:30 حيث كانت تهدف الى معرفة نمط التسيير و الاشراف ، إمكانية وجود تفويض للسلطة، مدى الاهتمام بالثقافات الفرعية، للمؤسسة باعتبارها مؤسسة وطنية مهمة. بالإضافة الى المقابلات الحرة التي أجريت مع العمال التي شملت حوارات حول بيئة العمل و ظروفه، نظرتهم للعمل، رأيهم حول مستقبلهم في المؤسسة دون التقيد بالوقت و انما بتحسين الفرص.

III. **الاستمارة:** الاستمارة كما يراها انجرس : " تقنية مباشرة لطرح الاسئلة على الافراد و بطريقة موجهة ، ذلك لأن صيغ الاجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و اقامة مقارنات كمية ". (انجرس: 2004، ص 204).

وقد تضمنت الاستمارة مقاييس خاصة بكل متغير فمتغير النسق القيمي: مقياسه مقياس العمل المطور من خلال مقياس العمل عند ولاك جوديل ، يجتج و سميث، ويشمل هذا التطوير على جانبين: الأول هو تقنين المقياس في المجتمع العربي، وقد انتهى ذلك الى تعديل بعض عبارات المقياس بالحذف أو الاضافة وتغيير صياغة عدد من العبارات وإعادة ترتيبها، والثاني هو اضافة ابعاد جديدة المقياس وولاك وزملائه جدير بالذكر ان هذا المقياس قد استخدم في جمع دراسات عربية ومفتاح المقياس سيتمثل في ثلاث درجات لـ (موافق)، درجتين لـ (غير متأكد) و درجة واحدة لـ (غير موافق).

ينقسم المقياس الى ثلاث قيم :

✓ قيمة أفضلية العمل التي عباراتها: 4،10،11،14،15،16،24،26،27.

✓ قيمة دافعية الإنجاز التي عباراتها: 2،3،5،8،9،13،20،23،25.

✓ قيمة الفخر بالعمل التي عباراتها : 1،6،7،12،17،18،19،22.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

أما المقياس الخاص بالتمائل التنظيمي فهو مقياس التماثل التنظيمي لـ شناي ، طوره الباحث جونسون هيميري 1999 وترجمه إلى اللغة العربية الباحث السعودي " مازن فارس الرشيد " 2003 .
أما المفتاح الخاص بالمقياس فيتمثل في: درجة واحدة لـ (أبداً)، درجتين لـ: (نادراً)، ثلاث درجات لـ: (أحياناً) ، أربع درجات لـ: (دائماً).

و ينقسم مقياس التماثل التنظيمي الى ثلاث محاور:

✓ محور العضوية: 1،7،8،11،14،15،17،18،20،22.

✓ محور الولاء: 2،3،6،9،10،23.

✓ محور التشابه: 4،5،12،13،16،19،21.

و كلا المقياسين لا يخضعان للتحكيم باعتبارهما مقاييس معتمدة ومعروفة.

❖ الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

***العينة الاستطلاعية:** للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة القياس تم الاعتماد على عينة استطلاعية اختيرت بطريقة عشوائية وتم استبعادها من العينة الأساسية، حيث قدرت بـ 08 عمال من مؤسسة سونطراك.

***صدق المقياس:** لحساب الصدق اعتمدنا طريقة الصدق التمييزي (المقاربة الطرفية) من خلال ترتيب درجة أفراد العينة الستطلاعية تصاعدياً و حساب دلالة الفروق بين المجموعتين الطرفيتين ، حيث تمثل كل مجموعة 27 % من العينة، باستعمال اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المجموعتين (T.student) وتحصلنا في مقياس النسق القيمي على قيمة $T=0.033$ ، وفي مقياس التماثل التنظيمي على قيمة $T=0.108$ و هي دالة احصائية و بالتالي المقاييس صادقة.

***ثبات المقاييس:** تم التأكد من ثبات المقاييس عن طريق التجزئة النصفية من خلال تقسيم بنود كل مقياس الى قسمين (البنود الفردية و البنود الزوجية) و حساب معامل الارتباط بيرسون **Pearson** بينهما حيث حصلنا في مقياس النسق القيمي على: $R=0.72$ ، وفي مقياس التماثل التنظيمي على : $B=0.90$ ، و بعد تعديلها حصلنا عن طريق معادلة سبيرمان و براون $R=2R'\sqrt{1+R}$ حصلنا على القيمتين: 0.83 و 0.94 على التوالي، وهي قيم دالة احصائية لأنها تقرب من الواحد (01) ما تعني ثبات المقاييس.

IV. التحليل و الأساليب الاحصائية: "يعبر التحليل الاحصائي عن المعالجة الكمية للبيانات الكيفية وهو أيضا المعالجة الاحصائية بين المتغيرات التي توجد في استمارة البحث من خلال إجابات المبحوثين ومما تم وضعه من فرضيات" (سبعون:2012، ص 193).

و للدمج بين هذه التقنيات البحثية المختلفة بعد جمع البيانات ، الزيارة الميدانية الكمية وللتحقق من فرضيات البحث و العلاقة الارتباطية بين ابعاد المتغيرات التي صيغت على شكل فرضيات تم استخدام

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

معامل بيرسون الخاص بالعلاقات الارتباطية. بالإضافة الى انه تم استخدام معادلة سبيرمان ويراون واختبار T للتحقق من صدق واثبات المقاييس المستخدمة في شكل استمارة.

الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة	المقياس	نص الفرضية	الفرضيات
معامل الارتباط بيرسون.	مقياس النسق القيمي +مقياس التماثل التنظيمي.	لنسق القيمي السوسيوثقافي للعامل علاقة بالتماثل التنظيمي.	الفرضية الرئيسية
معامل الارتباط بيرسون.	مقياس النسق القيمي +مقياس التماثل التنظيمي.	لقيمة أفضلية العمل علاقة بالتشابه.	الفرضية الفرعية الأولى
معامل الارتباط بيرسون.	مقياس النسق القيمي +مقياس التماثل التنظيمي.	لقيمة الفخر بالعمل علاقة بالعضوية	الفرضية الفرعية الثانية
معامل الارتباط بيرسون.	مقياس النسق القيمي +مقياس التماثل التنظيمي.	لقيمة دافعية الإنجاز علاقة بالولاء.	الفرضية الفرعية الثالثة

جدول رقم(03)يمثل المعالجة الإحصائية للفرضيات ،من إعداد الطالبة.

- v. الوثائق و المستندات:** تعتبر الوثائق و المستندات كأداة مكملة للأدوات المنهجية السابقة، حيث تستخدم لجمع البيانات عن الواع التنظيمي ، حيث يصعب على أداة الملاحظة أو المقابلة أو الاستمارة الحصول على هذا النوع من البيانات حيث تم التسهيل من قبل المسؤولين بالحصول على أي وثيقة تم طلبها:
- الهيكل التنظيمي لمعرفة مختلف المستويات التنظيمية بالمحطة و كذا مركزية السلطة.
 - القائمة الاسمية للعمال من نوع الفئة التي ينتمي اليها لتحديد العدد الكلي للعمال و كذا تحديد عدد كل فئة .
 - استمارة تقييم الاداء من أجل معرفة المعايير التي يتم مراعاتها في تقييم الاداء.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

- بعض الوثائق و المطويات التعريفية الخاصة بمحطة الضخ رقم 03 بالمسيلة من أجل تحديد المجال المكاني للمضخة وكذا الادوار و الوظائف التي تقوم بها.
- النظام الداخلي للمؤسسة.
- عروض توضيحية لإجراء الأمن و السلامة بالمؤسسة من أجل شعور العامل بالأمن في مكان عمله.

رابعاً-حالات الدراسة "المعايير و المستويات":

بما أنه تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في هذه الدراسة ، لذلك يستوجب التعامل مع حالات فقد أعتد في اختيار الحالات على تقنية الملاحظة المباشرة ، أين تم رصد بعض المؤشرات الخاصة بأبعاد التماثل التنظيمي ، و تماثيا مع الأهداف البحثية الرامية لبناء و تنمية ثقافة التماثل التنظيمي نبلور المعايير التالية:

***المعيار الأول:** التعمق في آليات التشابه بين قيم الفرد وقيم المنظمة، وكذا أهداف الفرد وأهداف المنظمة من أجل إحداث التوافق والإنسجام لتحقيق أهداف كلا الطرفين وبذلك يتحقق الرضا والالتزام الوظيفيين لدى الفاعلين .

***المعيار الثاني :** تشخيص ضرورة تحقيق الحاجة للعضوية والانتماء إلى جماعة عمل أو إلى المنظمة، لتضمين كل آليات الانتماء والتوحد والاندماج الوظيفي.

***المعيار الثالث:** الوقوف على آليات الولاء العاطفي كترسيمة منهجية فمعرفية ،لتحقيق نزيدا من الاندماج الداخلي للفاعل في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي وكبح الإلتزام الإنسحابي والإغترابي.

وفي ضوء هذا الثالث من المعايير بلورت المعطيات البحثية المستويات التالية لإختيار حالات الدراسة البحثية:

- ✓ **المستوى الأول:** التركيز على الفئات العمالية أعوان التحكم و أعوان التنفيذ.
- ✓ **المستوى الثاني:** إختيار فئات عمالية تبدي سرورا و سعادة لعملها في هذه المؤسسة.
- ✓ **المستوى الثالث:** إختيار فئات عمالية تستشعر أن خططها المستقبلية تتلاءم و تتوافق مع خطط المؤسسة التي يعملون بها.
- ✓ **المستوى الرابع:** إختيار فئات عمالية تصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

- ✓ **المستوى الخامس:** إختيار فئات عمالية عاشت و جريت مواقف إيجابية كثيرة مع الزملاء في العمل ،خاصة أن هذه المؤسسة يميز عملها و نشاطها المواقف اليومية ،المتجددة نظرا لطبيعة عملها.
- ✓ **المستوى السادس:** إختيار فئات عمالية تضمن كل آليات الإخلاص و التقاني و الإتقان من أجل مستقبل المؤسسة.
- ✓ **المستوى السابع:** إختيار فئات عملية تحدد هويتها من خلال أنها فئات تعمل في هذه المؤسسة.
- ✓ **المستوى الثامن:** إختيار فئات عمالية ستستمر بالعمل في المؤسسة دون راتب نظرا لظروف تمر بها المؤسسة أو بأي سبب عرضي آخر.
- ✓ **المستوى التاسع:** إختيار فئات عمالية تستشعر بأن المؤسسة تهتم بهم و تعدهم أحد أولوياتها.
- ✓ **المستوى العاشر:** إختيار فئات عمالية تقوم بوصفها للآخرين و التعريف بنفسها من خلال الوظيفة التي تشغلها بالمؤسسة.
- ✓ **المستوى الحادي عشر:** إختيار فئات عمالية تفضل الإستمرار في العضوية في المؤسسة و لا تفكر أبدا في تغيير مجال عملها و لا المؤسسة .
- ✓ **المستوى الثاني عشر:** إختيار فئات عمالية تقوم بالدفاع عن المؤسسة و سياستها أمام كل الأفراد سواءك كانوا من داخل أو خارج المؤسسة.
- ✓ **المستوى الثالث عشر:** إختيار فئات عمالية تبدي تضايقا شديدا حيال أي إنتقاد يصدره الآخرون عن المؤسسة.
- ✓ **المستوى الرابع عشر:** إختيار فئات عمالية تتحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي حققتها المؤسسة.
- ✓ **المستوى الخامس عشر:** إختيار فئات عمالية تتمتع بصفة الولاء إتجاه المؤسسة و يتمظهر في شكل سلوك ، ايجابي ،يدافع عن مصالح المؤسسة و يحقق أهدافها .
- ✓ **المستوى السادس عشر:** إختيار فئات عمالية تفتخر بكونها أحد أعضاء جماعة العمل أو فريق العمل في المؤسسة .
- ✓ **المستوى السابع عشر:** إختيار فئات عمالية تعتز مع زملائها بالإنجازات التي حققتها المؤسسة.
- ✓ **المستوى الثامن عشر:** إختيار فئات عمالية تقوم ببذل أقصى جهدها من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها.
- ✓ **المستوى التاسع عشر:** إختيار فئات عمالية يكون الهدف من عملها في هذه المؤسسة هو تحقيق اهدافها و أهداف المؤسسة معا.
- ✓ **المستوى العشرون:** إختيار فئات عمالية لديهم رسوخ عقدي أن صورة المؤسسة التي يعملون فيها تمثل تماما طموحاتهم المستقبلية .

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

- ✓ **المستوى الحادي و العشرون:** إختيار فئات عمالية تتجنب إتخاذ أي قرارات تتسم بالسلبية و تعود على المؤسسة بالضرر.
- ✓ **المستوى الثاني و العشرون:** إختيار فئات عمالية تنظر إلى المشكلات الموجودة في المؤسسة سواء على مستوى الأفراد أو على المستوى التقني و الإجرائي للعمل، أو على مستوى المؤسسة ككل، أنها مشكلاتهم الخاصة و يبذلون قصارى جهودهم لحلها.
- ✓ **المستوى الثالث و العشرون:** إختيار فئات عمالية لديها توافق مع بعض سياسات المؤسسة في الأمور المهمة التي تتعلق بشؤونهم.
- ✓ **المستوى الرابع و العشرون:** إختيار فئات عمالية ترى أن قيمها و قيم المؤسسة متماثلة إلى حد كبير.

وإنطلاقاً من هذه المستويات التي تم رصدها عن طريق أداة الملاحظة، وكذلك الإحتكاك بهذه الفئات السوسيو مهنية، تم الحصول على 10 حالات من الفئات العمالية بمحطة الضخ رقم 03 بالمسيلة .

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الحالة رقم 01

السن: 32 سنة. الوضع المهني: عامل تحكم.
المستوى التعليمي: جامعي. فترة العضوية: 7 سنوات.
الجنس: ذكر. منطقة الإقامة الأصلية: المسيلة.

*درجة أبعاد النسق القيمي:

- ✓ قيمة أفضلية العمل: 16 درجة.
- ✓ قيمة الفخر بالعمل: 16 درجة.
- ✓ قيمة دافعية الإنجاز: 23 درجة.

*درجة أبعاد التماثل التنظيمي:

- ✓ بعد التشابه: 18 درجة.
- ✓ بعد العضوية: 31 درجة.
- ✓ بعد الولاء: 23 درجة.

الفصل الخامس :المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الحالة رقم 02:

- السن:46 سنة .
المستوى التعليمي: ثانوي.
الجنس: ذكر .
*درجة أبعاد النسق القيمي:
✓ قيمة أفضلية العمل:21 درجة.
✓ قيمة الفخر بالعمل: 23 درجة.
✓ قيمة دافعية الإنجاز: 23 درجة.
*درجة أبعاد التماثل التنظيمي:
✓ بعد التشابه: 26 درجة.
✓ بعد العضوية: 37 درجة.
✓ بعد الولاء: 24 درجة.
- الوضع المهني: عامل تحكم.
فترة العضوية:27 سنة.
منطقة الإقامة الأصلية :المسيلة.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الحالة رقم 03

السن: 43 سنة.	الوضع المهني: عون تحكم.
المستوى التعليمي: جامعي.	فترة العضوية: 15 سنة.
الجنس: ذكر.	منطقة الإقامة الأصلية: المسيلة.
*درجة أبعاد النسق القيمي:	
✓ قيمة أفضلية العمل: 18 درجة.	
✓ قيمة الفخر بالعمل: 24 درجة.	
✓ قيمة دافعية الإنجاز: 20 درجة.	
*درجة أبعاد التماثل التنظيمي:	
✓ بعد التشابه: 22 درجة.	
✓ بعد العضوية: 24 درجة.	
✓ بعد الولاء: 20 درجة.	

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الحالة رقم 04:

- السن: 40 سنة .
- المستوى التعليمي: ثانوي.
- الجنس: ذكر.
- *درجة أبعاد النسق القيمي:
- ✓ قيمة أفضلية العمل: 17 درجة.
 - ✓ قيمة الفخر بالعمل: 23 درجة.
 - ✓ قيمة دافعية الإنجاز: 24 درجة.
- *درجة أبعاد التماثل التنظيمي:
- ✓ بعد التشابه: 17 درجة.
 - ✓ بعد العضوية: 22 درجة.
 - ✓ بعد الولاء: 17 درجة.
- الوضع المهني: عون تحكم.
- فترة العضوية: 8 سنوات.
- منطقة الإقامة الأصلية: المسيلة.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الحالة رقم 05:

السن: 49 سنة.	الوضع المهني: عون تحكم.
المستوى التعليمي: ثانوي.	فترة العضوية: 28 سنة.
الجنس: ذكر.	منطقة الإقامة الأصلية: البويرة.
*درجة أبعاد النسق القيمي:	
✓ قيمة أفضلية العمل: 15 درجة.	
✓ قيمة الفخر بالعمل: 19 درجة.	
✓ قيمة دافعية الإنجاز: 23 درجة.	
*درجة أبعاد التماثل التنظيمي:	
✓ بعد التشابه: 16 درجة.	
✓ بعد العضوية: 18 درجة.	
✓ بعد الولاء: 16 درجة.	

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الحالة رقم 06

السن: 40 سنة.	الوضع المهني: عون تحكم.
المستوى التعليمي: ثانوي.	فترة العضوية: 16 سنة.
الجنس: ذكر.	منطقة الإقامة الأصلية: المسيلة.
*درجة أبعاد النسق القيمي:	
✓ قيمة أفضلية العمل: 20 درجة.	
✓ قيمة الفخر بالعمل: 22 درجة.	
✓ قيمة دافعية الإنجاز: 25 درجة.	
*درجة أبعاد التماثل التنظيمي:	
✓ بعد التشابه: 18 درجة.	
✓ بعد العضوية: 23 درجة.	
✓ بعد الولاء: 20 درجة.	

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الحالة رقم 07:

- السن: 42 سنة.
- المستوى التعليمي: جامعي .
- الجنس: ذكر.
- *درجة أبعاد النسق القيمي:
- ✓ قيمة أفضلية العمل: 24 درجة.
- ✓ قيمة الفخر بالعمل: 22 درجة.
- ✓ قيمة دافعية الإنجاز: 23 درجة.
- *درجة أبعاد التماثل التنظيمي:
- ✓ بعد التشابه: 25 درجة.
- ✓ بعد العضوية: 35 درجة.
- ✓ بعد الولاء: 22 درجة.
- الوضع المهني: عامل تحكم.
- فترة العضوية: 11 سنة.
- منطقة الإقامة الأصلية: المسيلة.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الحالة رقم 08:

- السن: 53 سنة.
- المستوى التعليمي: متوسط.
- الجنس: ذكر.
- *درجة أبعاد النسق القيمي:
- ✓ قيمة أفضلية العمل: 21 درجة.
 - ✓ قيمة الفخر بالعمل: 21 درجة.
 - ✓ قيمة دافعية الإنجاز: 17 درجة.
- *درجة أبعاد التماثل التنظيمي:
- ✓ بعد التشابه: 18 درجة.
 - ✓ بعد العضوية: 31 درجة.
 - ✓ بعد الولاء: 23 درجة.
- الوضع المهني: عون تحكم.
- فترة العضوية: 23 سنة.
- منطقة الإقامة الأصلية: بجاية.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الحالة رقم 09:

- السن: 44 سنة.
- المستوى التعليمي: ثانوي .
- الجنس: ذكر.
- *درجة أبعاد النسق القيمي:
- ✓ قيمة أفضلية العمل: 18 درجة.
 - ✓ قيمة الفخر بالعمل: 18 درجة.
 - ✓ قيمة دافعية الإنجاز: 23 درجة.
- *درجة أبعاد التماثل التنظيمي:
- ✓ بعد التشابه: 15 درجة.
 - ✓ بعد العضوية: 21 درجة.
 - ✓ بعد الولاء: 14 درجة.
- الوضع المهني: عون تحكم.
- فترة العضوية: 23 سنة.
- منطقة الإقامة الأصلية: المسيلة.

الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

الحالة رقم 10:

السن: 45 سنة.
المستوى التعليمي: جامعي.
الوضع المهني: عامل تحكم.
الجنس: ذكر.
فترة العضوية: 25 سنة.
منطقة الإقامة الأصلية: المسيلة.

*درجة أبعاد النسق القيمي:

- ✓ قيمة أفضلية العمل: 19 درجة.
- ✓ قيمة الفخر بالعمل: 24 درجة.
- ✓ قيمة دافعية الإنجاز: 21 درجة.

*درجة أبعاد التماثل التنظيمي:

- ✓ بعد التشابه: 22 درجة.
- ✓ بعد العضوية: 26 درجة.
- ✓ بعد الولاء: 20 درجة.

الفصل

السادس

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

أولاً- عرض النتائج:

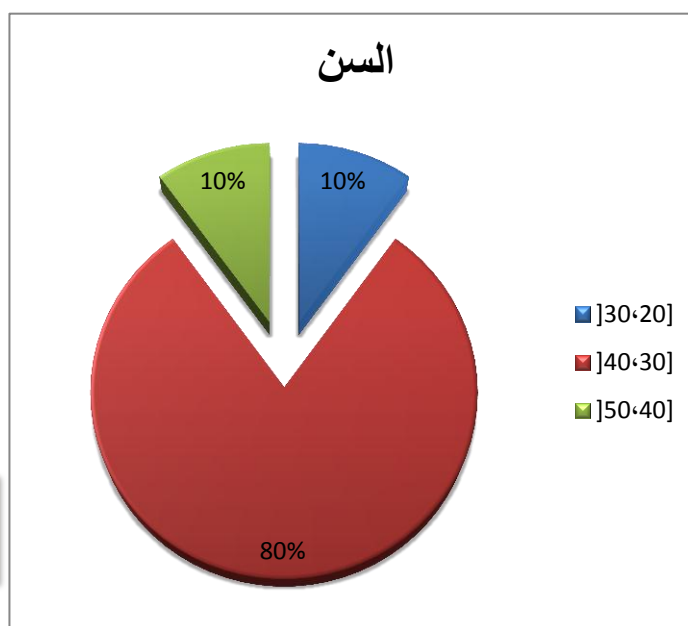
1. الخصائص السوسيو مهنية للحالات المختارة:

الحالة	السن	المستوي الدراسي	فترة العضوية	الوضع المهني	جنس	منطقة الإقامة
01	32	جامعي	07 سنوات	عون تحكم	ذكر	المسيلة
02	46	ثانوي	27 سنة	عون تحكم	ذكر	المسيلة
03	43	جامعي	15 سنة	عون تحكم	ذكر	المسيلة
04	40	ثانوي	08 سنوات	عون تحكم	ذكر	المسيلة
05	49	ثانوي	28 سنة	عون تحكم	ذكر	البويرة
06	40	ثانوي	16 سنة	عون تحكم	ذكر	المسيلة
07	42	جامعي	11 سنة	عون تحكم	ذكر	المسيلة
08	53	متوسط	23 سنة	عون تحكم	ذكر	بجاية
09	44	ثانوي	23 سنة	عون تحكم	ذكر	المسيلة
10	45	جامعي	25 سنة	عون تحكم	ذكر	المسيلة

جدول رقم (04) يمثل الخصائص السوسيو مهنية للحالات المختارة، من إعداد الطالبة.

1- السن:

من الملاحظ أن أغلب الحالات المختارة هي حالات في عقد الأربعين، ثم تليها نسبة العقد الثلاثين ثم الخمسين، ومعظم هذه الحالات تتميز بفترة عضوية طويلة.

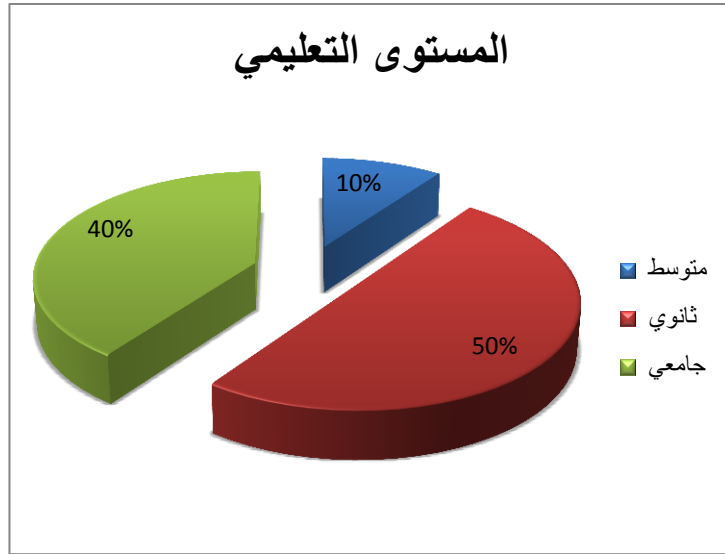


شكل رقم (15) يمثل سن الحالات المختارة، من إعداد الطالبة.

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

2- المستوى التعليمي:

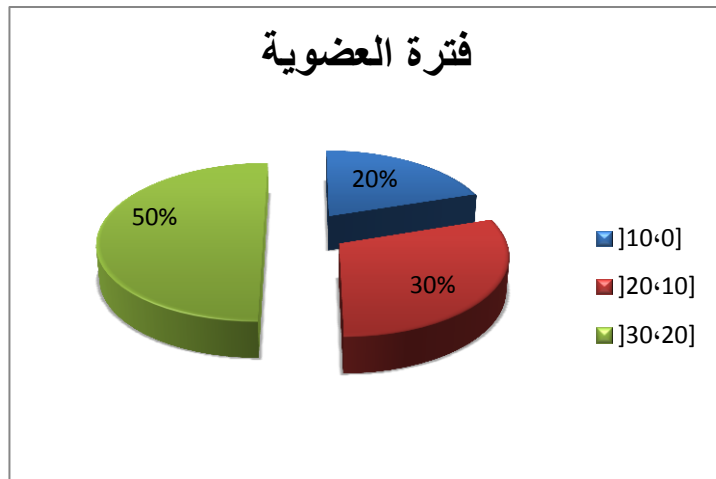
شكل رقم (16) يمثل المستوى التعليمي الخاص بالحالات المختارة، من إعداد الطالبة .



معظم الحالات المختارة لها مستوى ثانوي، وهو ما يمثل نسبة 50% ثم يليه المستوى الجامعي بنسبة 40%، وأخيراً المستوى المتوسط بنسبة 10%، وترجع ارتفاع نسبة التعليم الثانوي إلى أن التوظيف في سونطراك لأغلبية الوظائف لم يكن يتطلب المستوى الجامعي، كما أن المعاهد والجامعات قبل أكثر من عقدين لم تكن تخرج الدفعات التي تستحق التوظيف المتخصص في مؤسسة سونطراك، مع إعتقاد هذه الأخيرة أيضاً منذ أكثر من عقدين على تكنولوجيا بسيطة، إن لم نقل أنها كانت تعتمد كل الإعتقاد على العمل الميكانيكي واليدوي، لكن في الفترة الراهنة وتحول سونطراك إلى إستعمال التكنولوجيا الحديثة وبالتوازي مع تخريج الجامعات لكل الوظائف المتخصصة التقنية أصبحت الآن تعتمد على التوظيف حسب المؤهل الجامعي وكذا التخصص.

3- فترة العضوية:

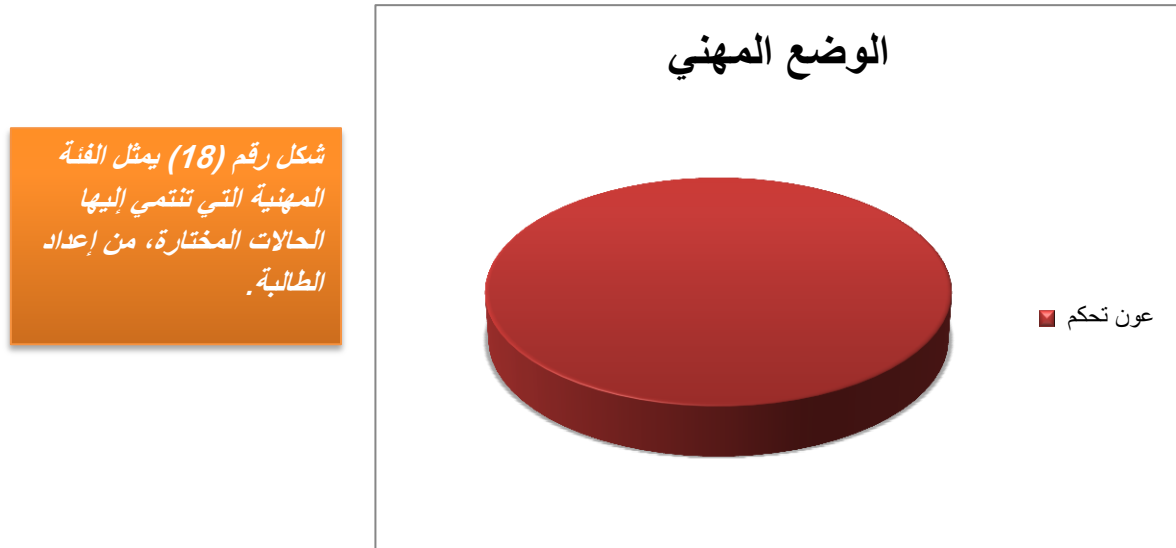
شكل رقم (17)، يمثل فترة العضوية للحالات المختارة، من إعداد الطالبة .



الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

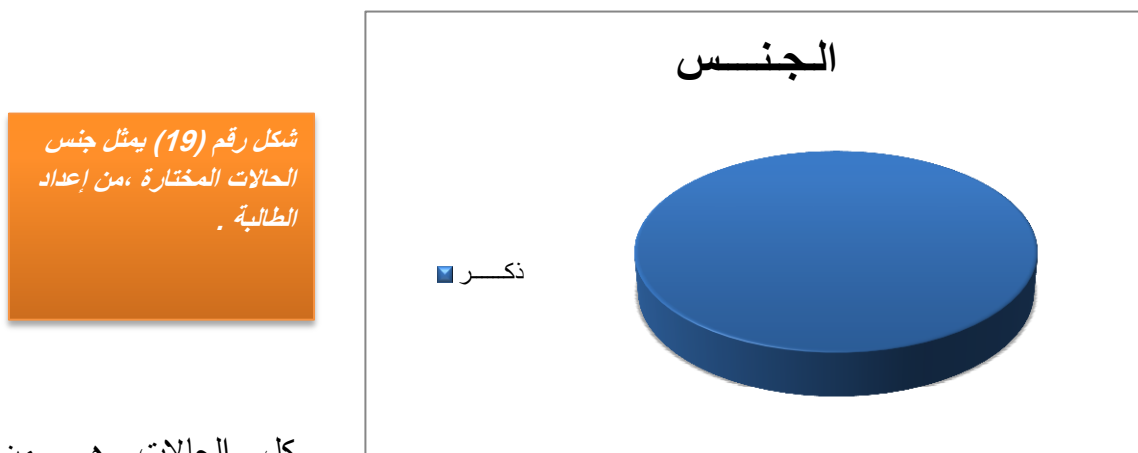
يلاحظ أن نسبة فترة العضوية في المجال [20،30] هي النسبة الأخيرة وتقدر 50% وتليها نسبة [20،10] بنسبة 30%، ثم نسبة [10،0] بـ 20%. ويرجع ارتفاع نسبة [20،30] في الحالات المختارة، لأنهم الفئات الأكثر أقدمية وخبرة وتجربة في العمل، لذلك تم رصد بعض المؤشرات الخاصة بأبعاد التماثل التنظيمي في هذه الحالات.

4- الوضع المهني:



كل الحالات تنتمي إلى فئة أعوان التحكم، وذلك راجع لفترة عضويتها التي تؤهلها إلى الترقى من فئة أعوان تنفيذ إلى أعوان تحكم.

5- الجنس :

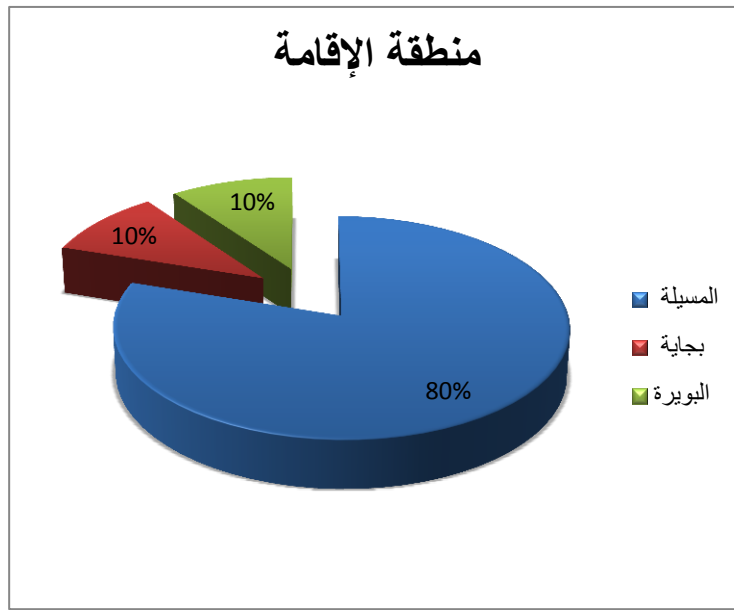


كل الحالات هي من جنس الذكور، لأن طبيعة العمل تفرض وتتطلب ذلك ولا يستطيع جنس الإناث ممارستها بمستوى الأداء المطلوب والقوة الفيزيولوجية والبدنية التي تتطلب ذلك، بالإضافة إلى بعض الوظائف التي

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

تستلزم المناوبة الليلية وبعض الوظائف التي تستلزم الخروج إلى أعمال الصيانة، وهذا من المستحيل على جنس الإناث ممارسته سواء في ظل المتطلبات الفيزيولوجية التي تتميز بها، أو في ظل السياق المجتمعي الذي يرفض ممارسة المرأة لمثل هذه الوظائف.

6- منطقة الإقامة:



شكل رقم (20) يمثل منطقة إقامة الحالات المختارة، من إعداد الطالبة.

جل الحالات من منطقة واحدة وهي منطقة المسيلة يمثلون 80%، تليها منطقة بجاية والبويرة بنفس النسبة 10%، بالتالي يلاحظ أن النسق القيمي لمجتمع المنطقة الواحدة هو السائد في محطة الضخ رقم 03.

II. عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية العامة الرئيسية على: "النسق القيمي السوسيوثقافي علاقة بالتماثل التنظيمي"، حيث أن النسق يحتوي على ثلاثة أبعاد: "قيمة أفضلية العمل، قيمة الفخر بالعمل و قيمة دافعية الإنجاز"، أما أبعاد التماثل التنظيمي فتمثل في: "التشابه، العضوية و الولاء". و أبعاد كلا المتغيرين و بالعلاقة الترابطية بين كل بعدين، تعد بمثابة الفرضيات الفرعية للدراسة.

أما نتائج الفرضية الرئيسية يوضحها الجدول التالي:

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
النسق القيمي السوسيوثقافي/التمائل التنظيمي	0.46	غير دال
الحالات	10	

جدول رقم (05) يمثل قيمة معامل الارتباط للفرضية العامة، من إعداد الطالبة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين متغير النسق القيمي السوسيوثقافي و التماثل التنظيمي تساوي 0,46 حسب عدد الحالات التي تم رصدها في محطة الضخ رقم 3 بالمسيلة ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا ، و بالتالي عدم وجود علاقة بين بين المتغيرين و إستقلاليتهما عن بعضهما والعلاقة غير محققة فالنتيجة :النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل لا توجد له علاقة بالتمائل التنظيمي.

أما الجدول التالي فيوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون في العلاقة الإرتباطية بين أبعاد النسق القيمي السوسيوثقافي و أبعاد التماثل التنظيمي.

الحالات	أبعاد النسق القيمي	أبعاد التماثل التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون
10	قيمة أفضلية العمل	التشابه	0.42
10	قيمة الفخر بالعمل	العضوية	0.51
10	قيمة دافعية الإنجاز	الولاء	0.40

جدول رقم (06) يمثل قيمة معاملات الارتباط لكل فرضية فرعية ،من إعداد الطالبة.

III. عرض نتائج الفرضية الفرعية الاولى :

والتي تنص على : "قيمة افضلية العمل علاقة بالتشابه."

وقد توصلت النتائج التي طبقت على الحالات إلى النتائج الموجودة في الجدول التالي:

والجدول التالي ،يوضح معامل الارتباط بين قيمة أفضلية العمل و التشابه

المتغيرات	معامل الإرتباط بيرسون	الدلالة
قيمة أفضلية العمل/التشابه	0.42	غير دال
الحالات	10	

جدول رقم (07) يمثل معامل الإرتباط للفرضية الفرعية الأولى و دلالاته الإحصائية ، من إعداد الطالبة.

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين قيمة أفضلية العمل و التشابه يساوي 0.42 ،حسب عدد الحالات التي تم رصدها في محطة الضخ رقم 3 بالمسيلة ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا ،وبالتالي عدم وجود علاقة بين البعدين و إستقلاليتهما عن بعضهما والعلاقة غير محققة ، فالنتيجة :قيمة أفضلية العمل ليس لها علاقة بالتشابه.

١٧. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

و التي تنص على : "القيمة الفخر بالعمل علاقة بالعضوية".

و قد توصلت النتائج التي طبقت على الحالات إلى النتائج الموجودة في الجدول التالي:

و الجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين قيمة الفخر بالعمل و العضوية.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدالة
قيمة الفخر بالعمل/العضوية	0,51	غير دال
الحالات	10	

جدول رقم(08)،يمثل قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية و دلالاته الإحصائية ، من إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين قيمة أفضلية العمل و التشابه تساوي 0.51 ،حسب عدد الحالات التي تم رصدها في محطة الضخ رقم 3 بالمسيلة ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا ،و بالتالي عدم وجود علاقة بين البعدين و إستقلاليتهما عن بعضهما و العلاقة غير محققة ، فالنتيجة :قيمة الفخر بالعمل ليس لها علاقة بالعضوية.

١٧. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

و التي تنص على : "القيمة دافعية الإنجاز علاقة بالولاء".

و قد توصلت النتائج التي طبقت على الحالات إلى النتائج الموجودة في الجدول التالي:

يوضح معامل الارتباط بين قيمة دافعية الإنجاز و الولاء.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدالة
قيمة دافعية الإنجاز /الولاء	400,	غير دال
الحالات	10	

جدول رقم:(09) يمثل قيمة معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة و دلالاته الإحصائية، من إعداد الطالبة.

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين قيمة دافعية الإنجاز و العضوية تساوي 0.40 ،حسب عدد الحالات التي تم رصدها في محطة الضخ رقم 3 بالمسيلة ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا ،و بالتالي عدم وجود علاقة بين البعدين و إستقلاليتهما عن بعضهما والعلاقة غير محققة ، فالنتيجة:قيمة دافعية الإنجاز ليس لها علاقة بالولاء.

ثانيا-مناقشة و تحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

1. مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

من خلال عرض النتائج السابقة ،الفرضية الرئيسية لم تتحقق و أسفرت النتائج على عدم وجود العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين و إستقلاليتهما. يمكن إيعاز هذه النتيجة إلى كل متغير على حدى هذا من جهة والبيئة التنظيمية التي تحكم الواقع التنظيمي للمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.

فنظريا توجد علاقة إرتباطية بين النسق القيمي و سلوك التماثل التنظيمي ، لأن النسق القيمي المتشكل نحو العمل يدعم بالتأكيد ممارسة السلوك التنظيمي ،لكن إميريقيا ما فرضته البيئة التنظيمية تجعل وجود هذه العلاقة منعدما و بالتالي إستقلالية المتغيرين ،و هذا ما سيتم مناقشته في التحليل التالي:

1-متغير النسق القيمي:

القيم التي اكتسبها الفرد طيلة حياته في مؤسسات التنشئة الإجتماعية المختلفة هي ذات طبيعة تراكمية ،والتي تسهم بدورها في تشكل وصلف نسقه القيمي اتجاه العمل .فقيم أفضلية العمل ،الفخر بالعمل ودافعية الإنجاز وغيرها من القيم الإيجابية نحو العمل ،تكون قد تشكلت لديه بحسب بنية النظرة البيئية المجتمعية ،التي هي جزء مشكل لثقافة هذه البنى و التي يقول عنها دوركايمم:"لما كانت الثقافة تضم القيم الإجتماعية فإن، ما يتصل منها بالعمل تتعاضم أهميته بالنسبة للمجتمع الحديث ،لأن علاقات العمل تدخل في جميع أشكال التنظيم الإجتماعي كما أنها تتجسد في الوقت ذاته ضمن تصورات الأفراد وطموحاتهم كونهم فاعلين ومنتجين للعلاقات البنائية "(محمد:2007،ص6)

وبما أن البنى الإجتماعية تختلف من مجتمع لآخر و بالتالي أيضا نظرتها للعمل مختلفة و هي أيضا متربطة بموجة التغيير التي تجتاح هذه المجتمعات و التي تتسم بالتسارع ،حيث يرى دوركايمم أيضا : "أن الثقافة تقررها البنية الإجتماعية ،فإن هذه البنية تتعرض للتغيير بفعل عملية التحديث لتغيرات شاملة ومركبة ،و من ثم تحدث تغييرات ثقافية على مستويات تنظيمية متعددة ،كمستوى العلاقات بين الثقافة والفرد و العمل "(محمد:2007،ص63).

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

وهذا ما أكدته دراسة كاريف لسوكو و آرن حول "السن و مفهوم العمل في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان" و في الجزئية الخاصة بالإنتماء للعمل "أشارت النتائج إلى ان كلا من النساء و الرجال في المجتمع الياباني ،أكثر إنتماءا للعمل مقارنة بإنتمائهم للأسرة عكس نظائرهم في المجتمع الأمريكي .كذلك أشارت النتائج إلى أن كبار السن من الموظفين بالمصانع أكثر إلتزاما بالعمل من أقرانهم من صغار السن بين كل من الأمريكيين و اليابانيين ،و لما كان هناك تأكيد على تعاضم قيم العمل مقابل الإهتمام بالأسرة فإن هذه النتائج قد لا تصدق في ثقافات اخرى"(محمد:2007،ص110).

هذا على مستوى الفروقات بين المجتمعات ،أما على مستوى الفروقات في التوجه نحو قيم العمل على مستوى الفارق الزمني وعلى المستوى العالمي فقد أكد مندل و جوردان في كتابهما "قيم الموظفين في مجتمع متغير " " أن القيم التي كانت منتشرة في بدايات النصف الثاني من القرن العشرين باتت تختلف بشكل واضح عن القيم التي أخذت بالانتشار في نهايته .و يأخذ الكاتبان نموذجا للتدليل على رأيهما من واقع المؤسسات الإنتاجية في الولايات المتحدة حيث كان العاملون يتصفون بجملة من الخصائص التي يمكن إيجازها على الشكل التالي:

- ولاء قوي للشركة.
- رغبة قوية في الحصول على المال و المركز .
- رغبة أكيدة في الترقى و الوصول إلى أعلى درجات السلم الوظيفي .
- اهتمامات حاسمة أساسية فيما يختص بالأمن و الإستقرار في العمل.
- تلاؤم تام في الوظيفة .

أما القيم التي أخذت بالانتشار في نهايات القرن العشرين ،فيشير الكاتبان الى أن تلك القيم ،تشكلت إلى حد ما نتيجة تصرفات الشركات و طبيعة معاملتها ،و يوجز الباحثان أهم هذه الخصائص على الشكل التالي:

- و لاء ضعيف للمنظمة.
- الانتاج على قدر الأجور و المكافآت .
- الحاجة إلى تقدير المنظمة مقابل الإسهام .
- إهتمام قليل بالأمن و الإستقرار في العمل.

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

- إهتمام بوقت الفراغ بإعتباره أهم من العمل نفسه.
- الحاجة إلى أداء العمل الخلاق و المفيد.
- الرغبة في المشاركة في إتخاذ القرارات التي تؤثر فيه.
- التلاؤم التام مع الاهداف الشخصية و اهداف المنظمة.
- الحاجة إلى الإتصال بالإدارة لمعرفة ما يدور في الشركة.
- الرغبة في تخطي الروتين و أداء المهام بصورة خلاقية .
- الحاجة إلى الترفيه و النمو الذاتي في الوظيفة " (الأصفر ، عقيل:2012،ص75).

لكن بالمقابل أصبحت منظمات القرن الحادي و العشرين تهتم بالقيم الخاصة بأفرادها العاملين و ثقافتهم الفرعية ، و تعمل على الإهتمام بما يسمى اليوم بالقيم و أخلاقيات العمل و ذلك نظرا لأهمية القيم و ما تلعبه من دور في توجيه سلوكات الأفراد .حيث يرى دادي عدون أن صفة الإهتمام بالقيم الفردية و جانبهم الثقافي يرجع بالعائد الجيد على المنظمة "إن دراسة الجانب الثقافي للأفراد في المؤسسة ، و قيمهم يفيدنا في عدد من الجوانب ذات الإرتباط الوثيق بنشاط المؤسسة و نتائجها ، بإعتبار هؤلاء الافراد ذوي أثر كبير في تحديد تلك النتائج .ومما يفيد دراسة هذا الجانب :

- ✓ إبتداء من تحديد قيمهم الثقافية التي يؤمنون و يدافعون عنها ،سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة ،يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الادارية فيها ، و احترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه و ميوله و آرائه.
- ✓ كما أن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم ،يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم،سواء في الحاضر او في المستقبل ،و خاصة ردود أفعالهم نتيجة إتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها .
- ✓ التعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة ،مثل الرغبة في الإنجاز ،إعطاء إعتبار للوقت ،الجدية في العمل ،و غيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية ، كل هذا يسمح بإختبار الأشخاص و الأفراد الذين يتوفرون على إستعدادات فكرية ،سلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الاداري.

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

- ✓ بالإطلاع على دوافع الأشخاص، وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة، المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية، وهذا إنطلاقاً من أنماطهم الثقافية وإتجاهاتهم ، نستطيع إختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي بدورها بشكل فعال و في الوقت المناسب والظروف المناسبة.*
- ✓ بالمعرفة الكافية للقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة ،تتمكن هذه الأخيرة من تكييفها مع نظام قيمها المرتبطة بها طبقاً لأهدافها و ثقافتها ،أو البحث عن أشخاص لا يبتعدون عنها ،أو يمكن لهم التكيف معها ،حتى لا تكون سبباً لإهتزازات داخلية و عراقيل في نشاطها الذي يتجه طبقاً لأهداف و محددات معينة "(دادي عدون: 2003، صص 105-106).
- بالإضافة إلى الأهمية التي تكتسبها القيم في ضبط و تعديل السلوك العام و السلوك التنظيمي بشكل خاص حيث تتحدد هذه الأهمية في:(عبد الوهاب:2000، ص44)
- ✓ يسترشد الفرد بقيمه الشخصية في تحديد الصحيح و الخاطئ من التصرفات ،لذلك تعتبر القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني .
- ✓ إن معرفة الاختلافات في القيم الشخصية للأفراد ، تساعد على تفسير طبيعة المنازعات بين هؤلاء الأفراد داخل المنظمة ، كما يساعد التشابه في القيم الشخصية للأفراد على تفسير التفاهم القائم بينهم.
- ✓ يزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعات و يقل التعاون كلما زادت درجة التباين في قيم هذه الجماعات.

أما موضوع القيم و أخلاقيات العمل فقد فرضتها حالة الأنومي أو اللامعاريّة والتي "تختلط فيها قواعد السلوك والعلاقات ،بحيث يصعب فيها الإختيار أو توقع سلوك الآخر، وبهذا قد تصبح ظرفاً لظهور الإنحراف ،فالأساس لدى من يركزون على النظام و حالة التوازن بإفتراض قاعدة ثقافية وقانونية واضحة ومشاركة ،لا يحصرن وظيفتها في إيجاد أنماط سلوك منضبطة ومتماثلة وإنما يتجاوزون هذا بإفتراض عقلية جماعية متماثلة"(عيسى :2009، ص121). ومن أجل معالجة هذه الازمة الأخلاقية يرى دور كايم أنه "من الضروري تشكيل تجمعات مهنية جديدة تربط كافة المهن المتعاونة

الشركات المتعددة الجنسيات تقدم نظم تحفيزية تراعي فيها القيم و الثقافات و كذا الحاجات و الدوافع ،و أهم المداخل النظرية الحديثة في التحفيز ،المدخل الذي يحدد ثلاثة نماذج من الدوافع على أساس الحاجات:

- 1- نموذج الحاجات الأساسية: و التي تقدم للأفراد كحوافز تستهدف تشجيعهم و حثهم على السلوك الإيجابي في العمل.
- 2- نموذج العمليات الأساسية للتحفيز: و هو النموذج الذي يركز أكثر على إستخدام عمليات التفكير الإبداعي لإختيار السلوك المناسب.
- 3- نموذج التعزيز: أي إبراز النجاحات في عمل الأفراد و الذي يشكل حافزاً معنوياً لهم يدفعهم إلى تكرار هذه النجاحات ،و يتم ذلك من خلال أساليب التقييم الكلي للإنجاز و إظهار نتائج سلوكهم الإيجابي ،و من هذه الأساليب التقييم الكلي للإنجاز و إظهار نتائج السلوك الإيجابي ،و من هذه الأساليب مثلاً :إعطاء الحق للفرد بأن يختار أسلوب التقييم بنفسه(عباس :2008، ص124).

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

ضمن قطاع ما في الحياة الإقتصادية إذا كانت الأنوميا مرضا فهذا قبل كل شيء لأن المجتمع يعاني منه ،بسبب أنه لكي يحيا ،لا يمكن أن يتأسس فيها نظام القواعد الغائب هذه الأيام ...إن نشاط مهنة ما لا يمكن أن ينتظم بشكل فعال إلا عن طريق زمرة قريبة بشكل كاف عن هذه المهنة ،لكي تفهم بشكل جيد سير عملها،ولكي تشعر كلها بمتطلبات هذه المهنة وتستطيع متابعة تبدلاتها"(كابان ،فرنسوا :2010، ص60).

و يرى أبو بكر أنه من خلال الإلتزام بالإطار الأخلاقي والقيمي يمكن ضبط السلوك الإداري والتنظيمي والذي يقصد به "مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة ،تصبح أطارا مرجعيا من المعايير ، تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الافراد في المنظمة (قياديين ،مدراء ،تنفيذيين) للتمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول ،وما هو صحيح وما هو غير صحيح ، وما هو مشروع وما هو غير مشروع ،بما يترتب عليه السلوك الوظيفي و الإداري والمؤسسي المنضبط أخلاقيا و قيما ،من وجهة نظر المؤسسة ،و المجتمع "(أوبكر:2010،ص111).

وتكمن أهمية القيم و اخلاقيات العمل في : (أوبكر:2010،ص46)

✓ تصحيح المفهوم التقليدي الخاطئ بشأن تعارض المصالح و المنافع بين أعضاء المنظمة و بين وحداتها التنظيمية و مستوياتها الإدارية ، ليحل محله المفهوم الصحيح بترايط و توافق و تجانس الأهداف و المصالح و المنافع .

✓ يعد الإطار الأخلاقي و القيمي مؤشرا صادقا و دليلا قطعيا واضحا على مدى التقدم و الرقي والتحضر في المؤسسة أو المنظمة ،كما يمكن الإستدلال على جودة المناخ التنظيمي و جودة الحياة الوظيفية و المهنية في المنظمة .

كما أن للمجتمع دور في تحديد الأطر الأخلاقية للعمل من خلال المحددات التالية : (أوبكر:2010، ص51)

- مفهوم الوقت و منهجية التعامل معه .
- ثراء و عمق الثقافة.
- التعددية والمرونة الذهنية .
- الفجوة بين ما يعلن من مبادئ وقيم وما يطبق عمليا.
- العدالة في توزيع المنافع وإتاحة الفرص وتدعيم التنافس الشريف.

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

- التوازن الذهني والنفسي في التفكير والتعامل مع المواقف بموضوعية كسمة للشخصية القومية.
 - القدرة على تحقيق التوازن بين الأصالة والحضارة .
 - الإستعداد للمبادأة وإدارة الذات ومهارات التفاوض وإقناع الآخرين.
- وهناك عدة عوامل أدت بالمنظمات اليوم إلى الإهتمام بالقيم وأخلاقيات العمل وهي:(أبو النصر:2007، ص420)
- زيادة وعي العاملين.
 - زيادة الإتجاه نحو المهنية .
 - عدم تقبل أي أخطاء مهنية تقع من جانب المنظمات أو من جانب الأشخاص المهنيين العاملين بها .
 - المنافسة الشديدة.

ولكي تتجح المنظمة في توازن النسق القيمي للعامل اتجاه العمل يجب ممارستها في إطار الثقافة التنظيمية حيث يذكر حريم في هذا الصدد "...إن الضرورة الملحة تدعو إلى تطوير ثقافة تنظيمية تؤكد و تعزز المعايير الأخلاقية السليمة مثل قيم الفضيلة، النزاهة، الإستقامة، الأمانة، الصدق، المسؤولية، المساءلة و الشفافية و غيرها . و بموازاة ذلك ينبغي وضع مدونة أخلاقية في كل منظمة توضح للعاملين المعايير الاخلاقية السليمة و تحث العاملين على التقيد و الإلتزام بها ، و العمل على تطبيقها بحزم . و هذا كله لا يغني عن ضرورة تعميم التعليم الاخلاقي في المدارس و الجامعات ، و أن تتضمن مناهج و خطط الدراسة الجامعية مساقات في الاخلاق ،بالإضافة إلى التدريب المديرين والعاملين في هذا المجال"(حريم:2009، ص322).

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

2-متغير التماثل التنظيمي:

يعتبر التماثل التنظيمي من أبرز السلوكيات التنظيمية الإيجابية، و هي تعتبر أرقى مستويات السلوك التنظيمي، لأنه يضمن بتشكله سلوكيات إيجابية أخرى كالرضا، الإلتزام، الولاء، المواطنة و غيره من السلوكيات الإيجابية، و هو يتشكل بدرجات متفاوتة حسب كارلين و فريق بحثه و هو ما ذكره صالح في دراسته الموسومة ب"تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي"، أن التماثل التنظيمي يمكن أن يتشكل لدى الافراد الفاعلين في تنظيمات العمل ضمن إحدى الحالات التالية* : (صالح: 2015،ص250)

❖ **التماثل القوي:** بعض الأفراد يتماثلون بشكل قوي مع المنظمة التي يعملون فيها، فيكون تفكيرهم وتصرفاتهم بشكل يتطابق تماما مع المنظمة التي ينتمون إليها، لذلك فالتماثل في هذه الحالة يرتبط بشكل إيجابي في إنجاز المسؤوليات المتوقعة و التحفيز والأداء، وسلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي والحياسة بشكل يحقق الفائدة للفرد والمنظمة.

❖ **التماثل المتناقض:** هو حالة موازنة التوتر حيث ان الفرد في آن واحد يتقبل مجموعة من الجوانب الخاصة بالمنظمة و يرفض أخرى، فقد أوضح آشفور و كرينغر أن هناك صراع في الأدوار وتناقض في الهويات التنظيمية وتناقضات نفسية والتي تعتبر من العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي المتناقض.

❖ **عدم التماثل:** وهي الحالة التي يعرف الفرد فيها نفسه من خلال معارضته لشيء ما. حيث أن الجوانب المهمة في تحديد هوية الفرد هو معارضته لبعض أو كل الخصائص المميزة لمنظمتها، وعدم التماثل يرتبط ويتناسب بشكل طردي مع بعض السلوكيات السلبية مثل إساءة استخدام المواد والآلات الخاصة بالمنظمة أو التغيب عن العمل أو التأخر عنه.

❖ **التماثل المحايد:** و هي الحالة التي تمثل عدم الإهتمام بالمنظمة، والذي ينتج عن فشل في عملية الإتصال، حيث يكون له بعض الآثار المتعلقة بالوظيفة مثل قلة سلوكيات المواطنة، عدم الشعور بالرضا. وأشار كل من آشفور و كراينر إلى أن التماثل المحايد يؤدي إلى حالة عدم التماثل محذرين من أن المستويات العليا من إنعزال الموظف عن المنظمة يؤدي إلى إعطاء نتائج أكثر سلبية على الأداء.

* تقترح الطالبة أن يتم تحديد درجات التماثل التنظيمي من خلال درجات الأبعاد المشكلة له (التشابه، العضوية، الولاء) و ذلك بإجراء دراسة حول هذا الموضوع.

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

والشخص المتصف بالتمائل التنظيمي بغض النظر عن نوع الحالة يتصف بالخصائص التالية (فواز: 2013،ص28).

✓ مستعد لقبول الأهداف و القرارات الجماعية.

✓ يحاول الإنسجام مع الأهداف والقرارات التي تتخذ من مجموعة العاملين.

✓ يكون أكثر تفاعلا و إتصالا مع العاملين.

✓ مستعد للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات.

وهذه الخصائص بدورها لها خمسة فوائد يحققها الفرد المتصف بالتمائل والتي حددها كل من آشפור و ميل: (الحوامدة،القراولة: 2006،ص375)

✓ تعزيز إحترام الذات .

✓ السمو فوق الذات.

✓ إضفاء معنى للحياة.

✓ زيادة الطموح.

✓ الإلتناء.

وسلوك التماثل التنظيمي وبشكل عام يتميز بعدة خصائص حسب جونسون و هينبرغ: (عثماني: 2015،ص26)

✓ يرتبط التماثل التنظيمي إرتباطا قويا بالجوانب الإجتماعية للمنظمة.

✓ يعد التماثل التنظيمي مرتكزا لمنطق العاملين في إتخاذ القرارات التنظيمية.

✓ يخضع هذا المفهوم إلى هيكل تنظيمي عميق مغروس في الإدراك الجمعي لأعضاء المنظمة الإتصالات ويحدد شكلها ويعزز التماثل التنظيمي الجمعي.

وينجم عن تماثل الأفراد العاملين مع تنظيماتهم عدة نتائج هي بمثابة مخرجات تكون في شكل سلوكيات إيجابية تعود على الفرد و المنظمة بعائد إيجابي، وأبرز هذه المخرجات ما يلي: (فواز: 2013،ص 37-38)

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

- ✓ **إرتفاع الروح المعنوية للعاملين:** و يقصد بالروح المعنوية هو ذلك الإستعداد الوجداني الذي يهين للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم ، و يجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية ، و يشير كيث ديفز إلى أن للولاء التنظيمي دورا هاما في رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، بحيث يجعلهم يحبون أعمالهم و المنظمة التي يعملون فيها و يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة في حين أن إنخفاض الروح المعنوية.
- ✓ **الحد من تسرب العاملين:** وهو ظاهرة تنظيمية خطيرة و تعني توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها ، و لهذا التسرب آثار خطيرة كما أوردها اللوزي وهي :
- **تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:** الأول هو تعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، والثاني التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات و كذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة.
- **الإرتباك في الانماط الإجتماعية و الإتصالات:** فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات و كفاءات عالية من حيث الأداء و الإتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزة تماسك الأفراد و ثقنتهم في المنظمة و تدني إنتاجيتهم .
- **تدني المعنويات:** إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة و الذهاب إلى مكان عمل لآخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية العاملين و من ثم تدني الإنتاجية.
- **إرتفاع التكاليف:** تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية ،مثل الإعلان عن وظائف جديدة ،ثم تكاليف تدريب العاملين الجدد ،و تكاليف التكيف مع البيئة الجديدة.
- ✓ **سلوك إبداعي ذاتي من قبل الأفراد العاملين:** يعرف الإبداع الوظيفي أنه تقديم منتج على شكل سلعة أو خدمة أو تجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة و توزيعها ،و الإبداعات في العمل الوظيفي هي واحدة من أهم البدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي.
- ✓ **تدني نسبة الغيابات و إرتفاع نسبة الحضور بين العاملين:** إن شعور العاملين بالتماثل التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لإرتباطهم بالمنظمة ،و رغبتهم في البقاء فيها و بالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطل الاعمال ،و قد أكدت الدراسات وجود إرتباط بين مستوى الدافعية ومستوى التماثل التنظيمي ،فالأفراد الذين يتمتعون بإرتفاع مستوى التماثل التنظيمي يعدون أكثر حرصا على الحضور بالمقارنة مع الأفراد الذين يتسم تماثلهم

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

التنظيمي بالإنخفاض ،كما أكدت الدراسات وجود إرتباط عكسي بين التماثل التنظيمي و الملل ،مما يتضح في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد و الرغبة في بذل الجهد.

✓ إرتفاع نسبة الإنتاجية: يرى اللوزي أن الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الافراد و حماسهم للعمل و إلتزامهم بأهداف التنظيم ،و قد أكدت الدراسة التي قام بها إيزنبرج على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي ،كما أشارت النتائج إلى إرتفاع مستوى الإبتكارية و الإسهام التلقائي في حل المشكلات .

✓ إحترام أخلاقيات الإدارة و المنظمة والأخلاقيات المهنية و الإلتزام بها :تحرص المنظمات الناجحة على وجود اخلاقيات إيجابية ،تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة ،سواء بين العامل و المنظمة أو بين العاملين أنفسهم ،فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع إتجاه منظمته كلما كان أقرب للإلتزام بهذه الأخلاقيات.

✓ سهولة إستقطاب الكفاءات للمنظمة :بينت إحدى الدراسات أن القرار المبدئي من قبل الفرد للإنضمام إلى تنظيم معين إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء و رضا ،لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الإنضمام إليها .

✓ التأثير الإيجابي على حياة العاملين الخاصة :أشارت الدراسات إلى أن العاملين الذين يشعرون بولاء تنظيمي مرتفع إتجاه منظماتهم ،يشعرون أيضا بدرجة عالية من الرضا و السعادة و الإرتباط العائلي.

3-البيئة التنظيمية:

إن البيئة التنظيمية هي تلك البيئة الحاضنة للأفراد الفاعلين و ما تحدده من ممارسات سلطوية ،نمط الإشراف ،نمط الإتصال ،نظام الحوافز ، اتخاذ القرارات ،... حيث أن النسق القيمي المتشكل لدى الفرد العامل إتجاه العمل يتأثر بهذه المحاكات التي تخص البيئة التنظيمية .

فمن خلال الهيكل التنظيمي الخاص بمحطة الضخ رقم 3*، و هو هيكل تنظيمي عضوي و الذي تتميز أبعاده ب:(حريم:2009،ص299).

*ملحق رقم 3 .

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

- ✓ القيادة: تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء و المرؤوسين في جميع الأمور ، و يشعر المرؤوسين بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم على الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم .
 - ✓ الحافزية: توظف حوافز و دوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة ،تسود العاملين إتجاهات إيجابية نحو المنظمة.
 - ✓ الإتصال: تتساب المعلومات بحرية في جميع الإتجاهات، والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.
 - ✓ التفاعل: مفتوح و مكثف ،الرؤساء و المرؤوسون بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها و أنشطتها.
 - ✓ إتخاذ القرارات: نسبيا لا مركزية ،تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.
 - ✓ وضع الأهداف: تشجيع مشاركة الجماعة في وضع أهداف عالية و واقعية.
 - ✓ الرقابة: موزعة في التنظيم ترتكز على الرقابة الذاتية و حل المشكلات.
 - ✓ أهداف الأداء: عالية و يسعى المديرون لتحقيقها بجد و ثبات ، و يقرون بالحاجة للإلتزام الكامل بتطوير و تدريب الموارد البشرية في المنظمة.
- هذا على الصعيد النظري ، أما على الصعيد الإمبريقي، فمن خلال ما تم ملاحظته أثناء إجراء الدراسة الميدانية ،و من خلال المقابلة التي اجريت مع مسؤول مصلحة المستخدمين و مسؤول محطة الضخ رقم 3 فإن الواقع التنظيمي لمحطة الضخ رقم 03 ، و الذي أدى إلى تنافر العلاقة الإرتباطية بين النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل و التماثل التنظيمي ، يتميز بـ:
- ✓ **نمط الإشراف** : نمط الإشراف في محط الضخ رقم3 بالمسيلة يتميز بأنه نمط تشاركي ،حيث أن المشرف أو الرئيس يشارك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات المناسبة ، لأن طبيعة وظروف العمل الخاصة بهذه المحطة تتطلب ذلك، و عندما يتطلب الأمر والظروف يصبح الرئيس كما المرؤوس والكل يساهم في حل المشكلة واتخاذ القرار المناسب ومشاركة الخبرة من الجميع في حل المشكلة.
 - ✓ **نمط الإتصال**: نمط الإتصال في محطة الضخ رقم 3 في كل الإتجاهات ،الصاعد و كذا النازل وذلك لأن طبيعة العمل تفرض ذلك و المراقبة الدائمة للمضخات و أجهزة المراقبة الخاصة بها وكذلك مستوى تدفق البترول الخام ،ذلك يتطلب وصول المعلومة في كل الإتجاهات و في الوقت المناسب .بالإضافة إلى وصول آراء العاملين إلى الرؤساء حول اوضاع العمل و مشاكلهم.

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

✓ **نظام الحوافز**: نظام الحوافز المادي الذي تفعله شركة سونطراك لموظفيها، وباعتبار أن محطة الضخ رقم 3 هي إحدى محطاتها المهمة، نظام يرضي تقريبا جميع عمالها، لكن بالمقابل هي تفتقد لنظام حوافز معنوي جيد، حيث أن نظام الترقى يعتمد على مدة العضوية، و أساليب تقييم الأداء التي تعتمد كل الإعتماد على تقييم رئيس المحطة و ليس المشرف المباشر بالإضافة الى أنه لا توجد تشجيعات معنوية كالتقدير و الشكر على الجهد و العمل المنجز ..

✓ **اتخاذ القرارات**: اتخاذ القرارات في محطة الضخ رقم 3، يستند نسبيا الى المركزية باعتبار المحطة تابعة الى المديرية الجهوية التابعة لسونطراك ببيجاية، أما على مستوى المحطة فاتخاذ القرار يرجع إلى المسؤول المباشر.

✓ **التفاعل**: التفاعل موجود بين العمال و المشرفين، بغض النظر عن التخصص، لأن طبيعة العمل تفرض ذلك.

بالإضافة إلى سياسة التوظيف التي تنتهجها مؤسسة سونطراك، و التي بدورها أصبحت مضرّة بالأفراد الفاعلين ذوي مدة العضوية الطويلة هذا على المستوى التنظيمي الإداري. أما على المستوى التكنولوجي فإن المحطة أصبحت تعتمد كل الإعتماد على النظام الآلي الأوتوماتيكي الذي يعمل على تجميد كل مهارات الإبداع و الابتكار فيصبح العامل مجرد مراقب للآلة .

كل هذه الحثثيات أدت الى خلل في النسق القيمي للعامل داخل محطة الضخ رقم 3 بالمسيلة، و بالتالي عدم تجلي سلوك التماثل التنظيمي لدى العمال. أما درجات التماثل التي تم رصدها لدى الحالات السابقة فنفسره بتماثل العمال نحو وظائفهم و ليس نحو المنظمة، بمعنى هو سلوك تماثل وظيفي و ليس تنظيمي، رغم وجود خلل في نسقهم القيمي، إلا أن أعمالهم و وظائفهم يؤدونها وفق مستوى الأداء المطلوب، لكي لا يؤثر على الأداء العام لسير المحطة باعتبار أن دورها حساس، ووظائفها جد دقيقة، و بيئة عملها كلها محفوفة بالمخاطر المهنية، مما فرض عليهم تحقيق التماهي و الإدماج مع وظائفهم من أجل السير الحسن للعمل و كذا المحافظة على أرواح العمال في المحطة و كذلك على البيئة الطبيعية .

و لأن التعريف الإجرائي الذي تبنته الدراسة ينص على أن التماثل التنظيمي هو ذلك السلوك التنظيمي الذي يتشكل لدى العمال وفق ترانتيبة الأبعاد المشكلة له: التشابه، العضوية و الولاء.

و بما أن بعد التشابه لم يتحقق، ولم تتشابه قيم العمال مع قيم محطة الضخ رقم 3 بالمسيلة، فالأبعاد الأخرى و بشكل آلي لن تتحقق، لأن فكرة التماثل التنظيمي تعتبر فكرة وهمية وصعوبة تطبيقها في ظل السياق التنظيمي الجزائري الذي يتميز بالتذبذب و عدم الإستقرار والتي تكون في صالح فئة دون أخرى

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

II. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

من النتائج المتوصل إليها من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون أدى إلى عدم وجود علاقة بين قيمة أفضلية العمل والتشابه وعدم تحقق الفرضية .

إن قيمة أفضلية العمل تتحقق من خلال تحقق مؤشراتها و التي بدورها الهدف من تحققها هو تحقيق العائد المتوقع ،وهذا ما ضمنه فروم في نظريته حول التوقع ،أن الفرد يبذل جهدا في العمل وفق ما يتوقعه من ذلك الجهد*، لكن الواقع التنظيمي الموجود بمحطة الضخ رقم 3 بالمسيلة يفرض تحديات أخرى ،فمهما بذل العمال من جهود و طاقات عضلية وفكرية لا يحققون العائد المتوقع ،فهو مسطر ضمن الواجب المهني و فقط و ما تقتضيه متطلبات العمل والوظيفة والمهام الموكلة لكل عامل ،حتى وإن كان العائد الذي يتوقعونه هو عائد معنوي ،كالشكر والتقدير والإقرار بالجهد المبذول من قبل المسؤولين ،فهو مع أسفهم الدائم غير محقق خاصة في الظروف غير العادية للعمل كأن يكون ثقب في أحد الانابيب الخاصة بالتوصيل للبتروال الخام أو تسرب لهذا الأخير، وما تقتضيه أعمال الصيانة وإعادة التركيب من جهد مبذول ربما تصل لعدة أيام في ظل كل الظروف المناخية .

الأمر أيضا ينطبق على بعد التشابه ،وحسب المنطلقات الفايولية أن هذا البعد يتم تحقيقه في إطار تحقيق أولوية و أهداف المصلحة العامة للمنظمة مع مراعاة الأهداف الخاصة بالعمال .لكن الشيء الذي أصبحت تعاني منه محطة الضخ رقم 3 بالمسيلة هو الإنعدام التام لكل قيم التشابه بين قيمها و قيم العمال ،حيث أن مرجعية سياستها هي مؤسسة سونطراك و مديريتها العامة بالعاصمة .حيث أن العمال أصحاب الشهادات الجامعية لا تقدر كفاءاتهم و قدراتهم الفكرية ،والعمال الذين ليست لهم شهادة جامعية و أكثر مدة عضوية أصبحوا أكثر تضررا لسياسات التوظيف التي أصبحت المؤسسة تنتهجها ، و التي أصبحت تركز كثيرا على أصحاب الشهادات الجامعية و تناست تماما الجهود المبذولة من طرف فئة العمال التي سيرت و ساهمت في نجاح و إستمرار المحطة في العمل لمدة عقود من الزمن ،خاصة في ظل العشرية السوداء ،أين كان العمل في المحطة بمثابة تحدي حقيقي للشخص الذي رضي بالبقاء والإستمرار في العمل بالمحطة ومؤسسة تابعة للدولة بحجم سوناطراك ،بالإضافة إلى جهدهم المبذول في العمل من خلال الإعتماد على الأدوات الميكانيكية و اليدوية ،والتي تتطلب جهدا عضليا و كذا فكريا الذي يتطلب منه التركيز وعدم إحداث أي خطأ .بخلاف الفترة الحالية التي تعتمد على النظام الآلي بشكل كبير .فقد أدلى أحد العمال والذين تفوق خبرتهم أكثر من عقدين من الزمن بالقول التالي: "...أنا عامل في

* وضح آدمز في نظريته عدالة العائد بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه،...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاته فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص معدل ما يستلمه نقص الرضا ،وتجدر الإشارة هنا بأن مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالذنب فمن الممكن بسهولة التغلب عليها و تطويعها و تفسير الموقف المسبب لها ،أما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن و عدم العدالة فهي أصعب على الفرد و تولد لديه مشاعر سلبية و سلوكيات سلبية أيضا (الحريري:2012،ص169)

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

المحطة من اكثر من عشرين سنة ،ما عنديش شهادة جامعية ،مستواي هو البكالوريا تخصص كيمياء ،لكن مستواي في الخدمة خير من هاذو ليبراهم تخرج فيهم جامعة هذا الوقت .أحنا سوفرينا و تعبنا في هذه المحطة ،العشرية السوداء عقبناها بالخوف و الرعب ، و كايين منا لي راح ضحية تفجيرات ألغام كانت مدفونة حول المساحة المحيطة بالانبوب ،كانوا رايجين لأعمال صيانة .بصح نهار ما توقفت المحطة على الخدمة ، و كملنا رغم كل شيء ،كنا فريق واحد ما نحسوش بتعب العمل خلاص ،ولا نهتمو للوقت باش روحو، ساعات يفوتنا بلا ما نحسوا، ونحبوا المحطة و ندافعو على مصلحتها كيما مصلحتنا الشخصية ،أو أكثر ،بصح بعد ما استقرت الأوضاع ،وحل الأمن و السلم ،وارتفع سعر البترول ،وبدأت عجلة التنمية تمشي في الجزائر ،استفاد من الوضع ناس خرين و ماشي حنا ،ناس ما سوفراو ما تعبو ،وخرجنا احنا خارج الحلقة .كيفاش حبيبتنا نبقاو نمشو بنفس الوتيرة نتاع العمل و لا بنفس النفسية ،أنا راني نستنى نهاراتي نكملهم و نخرج على التقاعد"

إذن هذا الخلل في تشابه قيم العمال و قيم مؤسسة سوناطراك بشكل عام ،أدى الى عدم تحقق العلاقة بين قيمة أفضلية العمل و التشابه، فعدم الإهتمام بأصحاب الكفاءات و الخبرات بغض النظر عن الشهادة التي يحملونها و إنما بالنظر إلى الشيء الذي ساهموا في تقديمه للمؤسسة ،حيث أنهم بدورهم يحتاجون إلى تشجيع مادي و كذا معنوي على مدى اسهاماتهم ،ولعدم وجود هذه الحوافز و عدم إحساس العاملين بالأمن الوظيفي أدى بهم الى اللجوء إلى حل على سبيل انه مفر من الوضع المؤقت و هو الخروج على التقاعد ،خاصة أن المشرع الجزائري فتح عدة خيارات يستطيع العامل من خلالها الإحالة على التقاعد ،حيث أنه بموجب القانون رقم 83-12 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 28 و المؤرخة بتاريخ 5 يوليو 1983* الفصل الأول ،المعاش المباشر ،القسم الأول شروط الحق في المعاش:

- **المادة 06:** تتوقف وجوبا إستفادة العامل من معاش التقاعد على أستيفاء الشرطين التاليين:
- بلوغ ستين سنة عند العمل على الأقل بالنسبة للرجل، وخمسة وخمسين سنة بالنسبة للمرأة .
- قضاء خمسة عشر سنة في العمل على الأقل ،ينبغي أن تكون المدة الدنيا المنصوص عليها في المادة 59 من هذا القانون خلال فترة تساوي على الأقل نصف تلك المدة فقد إستوجب القيام بعمل فعلي و دفع إشتراكات الضمان الإجتماعي من طرف العامل ،حتى يتسنى له الإستفادة من معاش التقاعد.

و في تعديل للقانون السابق، صدر أمر رقم 97-13 بتاريخ 4 يونيو 1997، في الجريدة الرسمية رقم 38**

* WWW.joradp.dz ,pdf,28/04/2016 ,14 : 30

** WWW.joradp.dz ,pdf,28/04/2016 ,14 : 35

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

- **المادة 6 مكرر:** يمكن منح معاش التقاعد مع التمتع الفوري قبل السن المنصوص عليها في المادة 6 اعلاه في الحالات و وفق الكيفيات الآتية:
 - دون أي شرط بالنسبة للسن إذا كان العامل الأجير قد أتم مدة عمل فعلي، نتج عنها دفع الإشتراكات تعادل 32 سنة على الأقل.
 - ابتداء من سن الخمسين يمكن للعامل الاجير الذي ادى مدة عمل فعلي، نتج عنها دفع إشتراكات تعادل عشرين سنة على الأقل أن يطلب الإستفادة من معاش تقاعد نسبي.
- و بمقتضى الامر رقم 95-01 الذي يتم القانون رقم 83-12 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 20* بتاريخ 24 مارس 1999:

- **المادة 13:** يساوي الاجر المعتمد أساسا لحساب المعاش :
 - إما بالأجر الشهري المتوسط و المتقاضي في السنوات الخمسة الأخيرة السابقة للإحالة على التقاعد .
 - و إما الاجر الشهري المتوسط المقدر على أساس السنوات الخمس التي تقاضى فيها المعني بالأمر الأجر الأقصى خلال حياته المهنية إذا كان الأمر كذلك أكثر نفعاً له.
- و بهذه القوانين و الخيارات الموجودة ضمنها، ضمنت للعامل بشكل عام و عمال محطة الضخ رقم 3 بشكل خاص الحلول المناسبة و ذلك إما بتحقيق سنوات الخبرة، السن، او سنوات الاشتراك في الضمان الإجتماعي، مع ضمانات للأجر الجيد حسب أفضل خمس سنوات تقاضى فيها أعلى مستوى للأجر، وهي بدورها تعتبر بمثابة حلول لعمال محطة الضخ رقم 3 للظروف التي تحيط بهم، والسياسات التي تنتهجها مؤسسة سوناتراك بإعتبارها المؤسسة الوصية.

* WWW.joradp.dz ,pdf,28/04/2016 ,14 : 35

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

III. مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من النتائج المتوصل إليها من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون أدى الى عدم وجود علاقة بين قيمة الفخر بالعمل و العضوية و عدم تحقق الفرضية .

إن قيمة الفخر بالعمل و التي مؤشراتها تتحقق بمدة العضوية ،و هذه الاخيرة أصبحت عرضة للتهديد بموجب السياسات التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك .فحسب منطلقات أوشي و نظرية ل الخاصة بالإدارة اليابانية و التي تركز على خاصية التوظيف مدى الحياة ،و الذي من خلاله تتحقق درجة الإشباع الذي يحققه العامل من عمله و مدى الإنشغال به و مدى التعلق بالرموز .إلا أن الواقع التنظيمي و السياسات الممارسة من قبل مؤسسة سوناطراك جعلت العمال يشعرون بالأمن الوظيفي و بعدم الإستقرار التام ،ليس خوفا من التسريح و إنما من مستقبل مسارهم الوظيفي و من درجة الإستحقاقات التي يحققونها من خلال الترقية في الوظائف التي يتطلبها السلم الوظيفي لك وظيفة و إمتيازات أخرى ،دون التهديد من أطراف أخرى ،أقل عضوية و خبرة في محطة الضخ رقم 3 بالمسيلة.

فمن خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع مسؤول مصلحة المستخدمين و السؤال الموجه عن نظام الترقية المعتمد في مؤسسة سوناطراك ،فكانت الإجابة بأنها تعتمد على أساس الخبرة و مدة العضوية .لحد هنا لا يوجد مشكل لدى عمال المحطة ،لكن التهديد يكمن في سياسة التوظيف التي إعتدها التوظيف العمومي والتي جاءت بقرار رسمي من الحكومة الجزائرية القاضي بالتوظيف على أساس الشهادة و المحدد الدرجة و الرتبة آنفا و الذي ليس في صالح العمال الغير متحصلين على شهادات جامعية ،ففي الأمر رقم 06-03 الوارد في الجريدة الرسمية رقم 46* ،و الصادرة بتاريخ 15 يوليو 2006 ،والذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، حيث نصت:

▪ **المادة 8:** تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة الآتية :

- **المجموعة "أ":** تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم و البحث و الدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- **المجموعة "ب":** وتضم مجموعه الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

- المجموعة "ج": وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- المجموعة "د": وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب للممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

وورد في نفس القانون في الباب الخامس: التصنيف -الراتب.

▪ المادة 114: تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة رقم 8 من هذا الأمر إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته.

يخص لكل درجة رقم إستدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف .

▪ المادة 115: تشكل الأصناف والدرجات والأرقام الإستدلالية المقابلة لها الشبكة الإستدلالية للرواتب.

يحدد عدد الأصناف، والحد الأدنى والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات وكذا قواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم .

▪ المادة 118: تحدد القوانين الأساسية الخاصة و تصنيف كل رتبة.

هذا الوضع أيضا يؤدي إلى عدم تحقيق درجة الإشباع الخاصة بالحاجة للانتماء نحو المنظمة وإشباعها ، والتي يطلق عليها الباحث بن مخلوف مصطلح المسافة الإجتماعية بين العامل والإدارة* ووفقا للمنطقات الماركسيانية فإن إشباع الحاجة للانتماء مع فريق عمل أو زملاء عمل يؤدي بالتالي إلى تحقيق الإندماج و الإستغراق في العمل** .و هو بالفعل ما يتحقق مع عمال محطة الضخ رقم 3 ،حيث أنهم يشبعون حاجتهم للانتماء من خلال إنضمامهم إلى لفريق عمل يتشاركون معه ساعات عمل ربما تزيد عن 12 ساعة أحيانا ،مما يستدعي إقامة علاقات صداقة و زمالة جيدة ،لكن بالمقابل شعورهم بالأمن الوظيفي يجعلهم يحققون الإنتماء الوظيفي أكثر وينعدم فيها إنتماءهم التنظيمي ،فهم يشبعون حاجتهم للانتماء من خلال ممارستهم أعمالهم التي تجعلهم يحتكون بفريق عملهم و زملاء المهنة ،أكثر من إشباعهم لحاجتهم للانتماء بانتمائهم لمحطة الضخ رقم 3، أو مؤسسة سوناطراك بالإجمال.

* هي إحساس و شعور العامل اتجاه الإدارة و الإداريين من حيث الانفصال (بن مخلوف:198،ص)
** يرى بن مخلوف "أن الإندماج مرهون بمدى كفاءة التنظيم في الكشف عن احتياجات عماله و طموحاتهم و مشاكلهم داخل التنظيم و خارجه و الذي يبسر له السبيل أن يكون في مستوى هذه الإحتياجات و الطموحات ،و من هنا فإن من هم على رأس التنظيم الصناعي الكشف على إحتياجات عماله و تحديدها بدقة ،هذه الإحتياجات تختلف باختلاف الأفراد و الجماعات التي يحتوي عليها التنظيم(بن مخلوف:198،ص304).

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

IV. مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من النتائج المتوصل إليها من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون أدى الى عدم وجود علاقة بين قيمة دافعية الإنجاز و الولاء و عدم تحقق الفرضية .

إن قيمة دافعية الإنجاز هي الرغبة في الإجابة والإمتهان في أداء الأعمال و المهام التي تكون نتيجة دافع داخل الفرد و هو ما تدعمه المنطلقات الماكلياندية ، و هذه القيمة تتضمن النجاح و التحصيل ، العطاء و المسؤولية ، الإبداع و العقلانية ، حسن أداء العمل ، هذه المؤشرات متحققة بدرجات ضعيفة و متفاوتة عند كل حالة ، خاصة أن دافع العمل* هو تحقيق النجاح و التحصيل و الوصول إلى مراتب و وظائف عليا بالمؤسسة ، تستند بالأساس على فترة العضوية و كذلك مستوى الأداء الجيد ، حيث أدلى أحد العمال بهذا التصريح : "لقد كنا نعمل طول ساعات العمل بحيوية و نشاط و مستوى أداء عال ، بدافع أن نحقق نجاحا و نرتقي لمناصب عليا ، لأننا لما إلتحقنا بالمحطة وجدنا الإطارات و العمال الذين لديهم فترة عضوية طويلة مقارنة بنا ، تدرجو في السلم الوظيفي بسبب فترة العضوية و مستوى الاداء الجيد ، فكانو بمثابة القدوة لنا ، كنا نقول يجب أن نعمل بجدية و إمتياز لنصل يوما ما لتحقيق ما وصل إليه هؤلاء .

طيلة فترة عقد أو أكثر كنا نعمل بهذا المستوى و بهذه الروح ، الى أن جاء القانون الأساسي للتوظيف العمومي في سنة 2006 الذي طبق لاحقا ، حطم كل آمالنا و انخفض مستوى الدافعية لدينا إن لم نقل إنعدم" هذا بالنسبة للعمال الغير متحصلين على شهادات جامعية ، أما العمال الذين ليس لهم فترة عضوية طويلة ، فمستوى الدافع للإنجاز أيضا منخفض ، لأنهم يرون أن ليس هناك داعي لذلك ، لأن الترقية و تحقيق النجاح يتحقق بشكل لآلي فليس مهما زيادة مستوى الأداء عن المستوى المطلوب و المعتاد .

ويرى زكاز "من العوامل التي تعمل على رفع معنوية العمال قدرة و كفاءة الرئيس في الإشراف عليهم ، فمن الحاجات الأساسية التي تدفع العمال للعمل بحماس كبير شعورهم بأنهم ينمون في هذا العمل ، و تزيد خبرتهم فيه ، لأن السلطة و أسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع معنوية العمال إذا كانوا بعيدين عن التخويف و التهديد ، فأسلوب التخويف و التهديد يعمل على توسيع الهوة بين الرئيس و العمال ، فهناك كثير من الرؤساء يتصورون أن مهابتهم و وقارهم ، و دفع العمال للعمل ، لا يأتي إلا بالأسلوب المذكور ، فتراهم يبالغون في الشدة و الصرامة في الإشراف ، ثم أن السلطة لا بد أن تشمل على إتاحة الفرصة للعمال لإعطاء آرائهم ، ومقترحاتهم في أعمال الإدارة و نظمها." (زكاز: 1987، ص 48).

* دافع العمل: يرى هازنبرج ان العوامل الدافعية المرتبطة بالعمل تتمثل في: القدرة على إنجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به ، حصول الفرد على تقدير الآخرين له و احترامهم ، فرص التقدم و النمو في العمل أداء عمل ذو قيمة للمنظمة. و عوامل خارجية غير مرتبطة بالعمل :ظروف العمل المادية ،العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل،العلاقة بين الفرد و زملائه ،نمط القيادة و الإشراف ،الأجر ،سياسات المنظمة .

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

وهناك ثلاث متغيرات و التي بدورها تأثر في مستوى قيمة دافعية الإنجاز لدى الأفراد و هي كالتالي:(عبد الرحيم:2009،ص ص 93-95)

✓ **المتغيرات المتعلقة بالفرد:** توصلت نتائج إستقراء البحوث التجريبية التي أجريت في هذا المجال إلى أن المتغيرات المتعلقة بالفرد مثل إتجاهاته و اهتماماته و حاجاته ذات تأثير بالغ على سلوكه فقد تبين مثلا أن الأفراد الذين يتمتعون بدافع إنجاز قوي يتميزون بمستويات اداء مرتفعة مقارنة بمن يتحلون بدافع إنجاز ضعيف ،كذلك اتضح أن اتجاهات الأفراد السلبية نحو المنظمة التي يعملون بها تؤدي إلى إمكانية الإعتماد على مستوى طموح الأفراد في التنبؤ بدقة بمعدلات أدائهم.

✓ **المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل:** أسفرت أبحاث مختلفة على أن المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل مثل درجة السيطرة المتاحة للفرد على عمله ،و مدى المسؤولية التي يحتوبها العمل ذات تأثير بالغ على الدافعية ،فقد أكد العديد من الكتاب و الباحثين على أن إثراء الوظيفة و ما يتضمنه من زيادة في درجة الحريات و الصلاحيات و السيطرة المتاحة للفرد ،قد أدى إلى إرتفاع معدلات الأداء على أن الظاهرة الجديرة بالإهتمام في هذه الدراسات يتمثل فيما قرره من نتائج تتعلق بمقولة أن تأثير المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل على الدافعية يزداد عندما يؤخذ في الإعتبار الدور الذي تمارسه المتغيرات المتعلقة بالفرد ،كمتغيرات وسيطة في هذه العلاقة.

✓ **المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية:** يزخر التراث التنظيمي بالعديد من المؤشرات و الدلائل التي تؤكد تأثير العديد من المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية مثل نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد و جماعة العمل التي ينتمي إلى عضويتها ،على مستوى أدائه ،...و تؤكد على تأثير متغيرات البيئة التنظيمية على الدافعية يزداد حين تتفاعل مع المتغيرات المتعلقة بالفرد والمتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل .

أما الولاء و من منظور منطلقات الأنسنة فهو يتحقق من خلال نمط الإشراف التشاركي و نمط الإتصال في كل الإتجاهات ، وهو ما يجسد واقع الإشراف و الإتصال في محطة الضخ رقم 3 بالمسيلة ،إلا أن نمط الإتصال مع المديرية الجهوية في بجاية أو المديرية العامة في العاصمة ،فهو نمط في إتجاه واحد و هو النازل فقط ،أما الصاعد فيكون فقط في شكل تقارير شهرية ،أو نصف سنوية أو بعض الأمور الإدارية و ليس بصفة تشاركية مع العمال و ما يجري في المؤسسة ككل والجملة المعبرة على هذا الواقع هي *"القرار يجي من فوق"* ، *"كل شئ يجي من هيه احنا نفوذ برك"*.

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

و كما تدعم منطلقات الأنسنة نظام الحوافز الذي يشجع الجانب المعنوي * ،والواقع التنظيمي في محطة الضخ رقم 3 يفعل نظام الإشراف و نظام الإتصال و فق منطلقات الأنسنة ،إلا أن نظام الحوافز المعنوي يكاد ينعدم و هو ما سبب إختلال بعد الولاء لدى العمال و قد أدلو ببعض التصريحات منها :*"بعد التعب كامل و كان غي يقولك يعطيك الصحة ،هاذي الكلمة وش تساوي"*

خاصة في المهام التي تستدعي الخروج خارج المحطة والتي ربما تدوم لأيام ،حسب نوع العمل ،و هم يؤدون عملهم في ظل كل الظروف المناخية .ويرى زكاز:*"تعتبر دوافع العمل من العوامل الجوهرية في تكوين المعنوية ذلك لأن الإهتمام بإقامة دوافع العمل و تنظيمها ،يجعل العامل يدرك قيمته الإجتماعية ،إذ أن سلوك العامل سلوك غرضي نحو دوافع معينة ،فالمؤسسة التي تعنتي بالحوافز المالية و غير المالية هي التي تخلق أمام أعضائها أغراضا يسعون لتحقيقها عن طريق التماسك والمحافظة على المستوى و تذوق لذة الإنجاز"*(زكاز :1987،ص32).

ويرسم عوض شكلا هندسيا لنظام الحوافز المعنوي ،فيرى أن هذا النظام يركز على هذه الخماسية والمتمثلة في :*(عوض :2008،صص94-96)*.

التحفيز يعني وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف ،و التلهف والسرور بأعمالهم ،أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتيا ،و التحفيز يأتي من أعماق النفس ،و عملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد ،و على قدر نجاحه في تحفيز الآخرين على قدر اكسابه احترام وثقة و حب و ولاء وإنتاج هؤلاء الآخرين ،و يستطيع القائد أن يختار أتباعه بطرق مختلفة يمكن اختصارها في الخماسية التالية:

- **الإستحواذ على القلوب:** إذ أن أعلى مستويات التأثير تأتي من القلب المتحمس للعمل و يتم ذلك عبر:
- بلورة رؤية مفجرة للطاقات و صورة مشرقة للمستقبل تكون باعنا و محركا يدفع الإنسان للنهوض مبكرا و الإسراع للعمل.
- تحقيق الإستقرار العائلي: عندما يلمس الموظف اهتمام مؤسسته بإستقراره العائلي من خلال الرعاية والإطمئنان اللازمين ،فإن ذلك يشيع البهجة في القلب فيتولد منه رضا يزيل القلق ويهدئ الصراع النفسي الطاحن بين متطلبات العمل و الحياة المهنية مما يجعل الإنسان قادرا على العطاء و الإنتاج.

* الحوافز المعنوية: مثل فرص الترقية و النمو الوظيفي،الإعتراف و التقدير بالجهد و الأداء و مسؤوليات الوظيفة ،المشاركة في اتخاذ القرارات و فرص التعبير عن الذات و ابداء الرأي و الإقتراحات(جلدة: 2008،ص100).

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

- ✓ **التلاحم و الإندماج بين الإدارة و العاملين:** وهو ما يخلق الإلتزام و يلهب المشاعر من خلال الإصغاء الفعال و سماع النبض الداخلي للأفراد، والإلتصال المزدوج حيث الأخذ، والعطاء بين جميع المستويات رسمياً، و غير رسمياً، حيث أن الشعور بالعزلة والإغتراب في العمل يحطم المعنويات و يؤدي للإحباط، و يتم ذلك عبر:
 - الإصغاء الفعال للأداء و المقترحات المقدمة من الموظفين، كما أن المؤسسات الكبرى تتفق ملايين الدولارات على إستطلاعات الرأي كي تصل إلى فهم أعمق لسلوك الزبائن.
 - التواصل المتبادل بين العاملين، بحيث يتيح التواصل المفتوح بين الإدارات و تبادل الخبرات و المعلومات بشكل رسمي و غير رسمي.
- ✓ **إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع و شراكتهم فيه:** ولذلك أثر كبير على نفس العامل وأدائه، ويتم ذلك عبر:
 - إسقاط الحواجز المعنوية بالتقليل من المستويات الإدارية المتعددة في المنظمة، و عدم إغلاق الأبواب بين المسؤولين و الموظفين و إبتعادهم عن العاملين والأبتباع يشعر الموظف بأنه يعمل لحساب الغير و هو شعور محبط.
 - الشفافية أو نشر الأسرار، إن إعطاء العامل أسرار المنظمة و إطلاعها على الوضع المادي للمنظمة يشعره بمدى ثقة الإدارة به و يزيد من إحساسه بالمسؤولية إتجاهها، مع وجود حالات قد تتطلب الكتمان أو محدودية الإطلاع .
 - المشاركة في السراء و الضراء، إذ لا ينفع أن تكون المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم الخطط فقط و إنما يجب أن يكون الموظف شريكاً في النتائج المادية، التي يتم تحقيقها، نتيجة لذلك، وتحمل النتائج السلبية، و كل ذلك يشعر الموظف بنزعة الملكية مما يشعره بالإلتزام و الشراكة في المنظمة مما يدفعه إلى العمل الجاد، و التقاني و الإبداع المستمر.
- ✓ **تعزيز التعليم و التدريب:** نحن نحيا في عالم سريع التغيير تتضاعف فيه المعارف والمعلومات و علينا أن نواكبه حتى لا نتخلف عنه، ويتم ذلك عبر:
 - توفير الأمن الوظيفي، لا الوظيفة الآمنة، فالمؤسسة التي لا تمنح الموظف وظيفة دائمة لتطوير نفسه و تحسين أدائه فتعطيه الثقة بالنفس و بقدرته على الإلتحاق بأي مؤسسة أخرى في حال تركه العمل معها، و انعكاس ذلك على جو العمل و الإنتاجية سيكون إيجابياً بلا شك .

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

• تشجيع التعليم المستمر و توفير برامج تدريبية منهجية متلاحقة و توفير منح دراسية للراغبين و ابتعاث بعض الموظفين المبدعين، إذ انه لا يمكن تطوير المؤسسة دون تطوير العاملين فيها.

✓ **التمكين و تحرير الفعل:** ويتم ذلك بمنح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم و أفعالهم و السماح لهم بإتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات الشركة و ذلك عبر:

• حرية المحاولة و الخطأ، عندما تقدر الإدارة محاولات الموظف في التجريب و الإبداع سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة يتحول الإلتزام إلى تفاني و إخلاص شديد، كما أن الموظفين بشر يجب أن يشعروا بإنسانيتهم من جراء خطئهم و صوابهم.

• تصميم برنامج خاص للتمكين و التحرير، و قد يشمل مثل هذا البرنامج الإعلان شهرياً عن إجراءات أو تصرفين لم يعد من المهم الحصول على توقيع أو موافقة الإدارة عليهما قبل القيام بهما، كما يمكن أن يتضمن البرنامج وضع تحديات أمام العاملين تلهب مشاعرهم و حماسهم بأفكار جديدة يمكن أن تحقق نتائج مذهلة.

من خلال عرض، مناقشة، تحليل و تفسير نتائج الدراسة، يتم إستنتاج أن أبعاد النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل لا ترتبط بأبعاد التماثل التنظيمي، وذلك راجع إلى البيئة التنظيمية و الواقع التنظيمي الذي يميز محطة الضخ رقم 03 بالمسيلة. و يمكن عرض أهداف الدراسة المحققة و النتائج العامة كالتالي:

✓ إن النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل يتكون من ثلاث أبعاد متمثلة في: قيمة الفخر بالعمل، قيمة أفضلية العمل و قيمة دافعية الإنجاز، هذه القيم في مجموعها تشكل نسقاً، هذا الأخير هو نتاج لمحددات أساسية ساهمت في تشكله و هي: التنشئة الإجتماعية بمساهمة كل مؤسساتها، الإطار الحضاري و الثقافي للمجتمع الذي يدعم قيم العمل، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد في إطار تنظيم معين، المناخ التنظيمي الذي يعتبر البيئة الحاضنة لقيم العمل و القيم التنظيمية الإيجابية و السياق التنظيمي ككل يمثل الإطار العام لتنظيم العمل.

✓ إن سلوك التماثل التنظيمي، تساهم في تشكله عدة محددات، و هي تنقسم إلى محددات خاصة بالفئة المسيسة و أصحاب القرار (أسلوب القيادة، المشاركة في إتخاذ القرار، الإتصالات التنظيمية). و محددات خاصة بفئة الأتباع و التي تمثل الأفراد الفاعلين في التنظيم (مدى إشباع حاجات العاملين، مدى التشابه مع الهوية التنظيمية، المشاركة الفعالة، المكانة الإجتماعية، الرضا الوظيفي، إدراك الدعم التنظيمي، مدة الخدمة

الفصل السادس: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

التنظيمية). ومحددات خاصة بالنسق التنظيم التي تشمل على السياسات و الانظمة المتبعة في التنظيم(السياسات ،وضوح الأهداف التنظيمية، نظام الحوافز، الإهتمام بجودة حياة العمل، تحقيق العدالة التنظيمية، بناء الثقة التنظيمية، قوة الثقافة التنظيمية). كل هذه المحددات في مجملها مجتمعة تعمل على إكتساب الأفراد الفاعلين لسلوك التماثل التنظيمي داخل تنظيم العمل.

✓ النسق القيمي السويوثقافي لا علاقة له بالتماثل التنظيمي.

✓ قيمة أفضلية العمل لا علاقة لها بالتشابه.

✓ قيمة الفخر بالعمل لا علاقة لها بالعضوية.

✓ قيمة الفخر بالعمل لا علاقة لها بالولاء.

خاتمة

إن تنظيمات العمل القرن الحادي والعشرين، أصبحت تعطي الأهمية البالغة للسلوك التنظيمي الذي يسلكه الأفراد الفاعلين داخل تنظيمات العمل في جانبه الإيجابي، وتعمل على تنميته و تضمينه ضمن الثقافة التنظيمية، التي تميز كل تنظيم عمل عن آخر. هذا التوجه العام لتنظيمات العمل على المستوى العالمي الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق الفعالية التنظيمية و كل محكات الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى مناص تحقيق الميزة التنافسية بين قريناتها في بيئة عملها.

لكن ومن خلال الدراسة التي أجريت في إحدى تنظيمات العمل المهمة في الجزائر و المتمثلة في محطة الضخ رقم 03 بالمسيلة و التابعة لمؤسسة سونطراك، أظهرت النتائج أن النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل لا علاقة له بالتماثل التنظيمي، رغم أن الإطار النظري يكشف عن تحقق العلاقة بين القيم الإيجابية و السلوكات الإيجابية، لكن الواقع الإمبريقي نفى العلاقة الموجودة بين قيم معينة و سلوكات معينة، و هذا راجع للبيئة التنظيمية و الواقع التنظيمي لمحطة الضخ رقم 03 بالمسيلة .

ففي ظل السياسات الممارسة من قبل مؤسسة سونطراك لعدم تضمينها في نظام الحوافز الذي تعتمده، للحوافز المعنوي، وعدم إعطاء الأهمية البالغة لمدة العضوية بغض النظر عن الإعتبارات الأخرى مثل المستوى التعليمي. وفي ظل الغموض الذي يعيشه بعض العمال داخل محطة الضخ رقم 03، إتجاه مستقبل مساهم الوظيفي، وتحقيق العائد الذي ينتظرونه من مستوى الأداء المحقق من طرفهم، و في ظل غياب أي إستراتيجية تنظيمية، تعمل على تنمية بعض القيم و السلوكات التنظيمية الإيجابية و تضمينها ضمن الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونطراك عن طريق عملية التطبيع التنظيمي، يبقى نسق القيم المتشكل لدى الأفراد الفاعلين نحو العمل شيئاً متبلور على المستوى الشخصي يحتفظون به لأنفسهم فحسب و فكرة التماثل التنظيمي فكرة وهمية، يصعب تحقيقها في ظل واقع السياق المؤسسي التنظيمي الجزائري، لذلك يمكن إقتراح التالي:

- الإهتمام بالجانب القيمي للأفراد الفاعلين داخل تنظيمات العمل و ذلك بتبني خطة تنظيمية تعمل على تنمية و إكساب الأفراد الفاعلين ثقافة تشتمل على قيم و سلوكات تنظيمية إيجابية عن طريق عملية التطبيع التنظيمي.
- تبني نظام للحوافز يضمن ميكانزمات تهتم بالجانب المعنوي للحوافز.

خاتمة

- تبني سياسات تنظيمية تراعى فيها مدة الخدمة التنظيمية و مستوى الأداء بغض النظر عن جانب المستوى التعليمي أو جوانب أخرى.
- عند تطبيق أي سياسة تنظيمية يجب أن تراعى فيها جميع مصالح الفئات الفاعلة في تنظيم العمل.
- إجراء دراسة ميدانية تخص عملية التطبيع التنظيمي و التماثل التنظيمي.

قائمة الكتب و المراجع

قائمة الكتب و المراجع:

أولا -الكتب:

1. الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم ابو الحسن عبد الموجود: التنمية و حقوق الانسان ،نظرة اجتماعية ،ط1،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية ، مصر، 2006 .
- 2- أبو النصر مدحت محمود :ادارة و تنمية الموارد البشرية ،ط1،دار النيل العربية ،القاهرة ،مصر، 2007 .
- 3- أبو بكر مصطفى :أخلاقيات و قيم العمل،ط1،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2010.
- 4-الأصفر أحمد ،عقيل أديب :علم إجتماع التنظيم و مشكلات العمل ،منشورات جامعة دمشق ،سوريا ،2012،
- 5-الجوهري محمد محمود:علم الإجتماع الصناعي و التنظيم ،ط1،دار المسيرة،عمان ،الأردن،2009.
- 6-الحسيني السيد :علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية، مصر، 1994 .
- 7-الحريري محمد سرور :طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية،ط1،دار الصفاء،عمان،الأردن،2012 .
- 8-الحناوي محمد صالح ،سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، مصر، 2000 .
- 9-الخفاجي عباس نعمة، الغالبي طاهر محسن: قراءات في الفكر الاداري المعاصر،ط1،دار اليازوري ،عمان،الأردن،2008.
- 10-السكرانة بلال خلف: أخلاقيات العمل،ط1،دار المسيرة ،عمان ،مصر، 2009 .
- 11-السلمي علي :السلوك التنظيمي، دار غريب ،القاهرة ، مصر ،دون سنة.
- 12-السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي ،دار غريب،القاهرة، مصر،2004.
- 13-السويدي محمد :مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،دون سنة.
- 14-السيد فؤاد البهي ،عبد الرحمان سعد: علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة ،دار الفكر العربي ،القاهرة، مصر ، 1999 .
- 15-الصيرفي محمد :أبعاد السلوك الفردي و التنظيمي،ج1،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة،مصر،2009.

قائمة الكتب و المراجع

- 16-الظاهر نعيم ابراهيم: أساسيات الإدارة، المبادئ و التصنيفات الحديثة، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009.
- 17-العتيبي صبحي: تطور الفكر و الأنشطة الادارية، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2002.
- 18-العوا عادل: العمدة في فلسفة القيم، ط1، دار طلاس، دمشق، سوريا، 1986.
- 19-العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- 20-الفريجات خضير واخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، مكتبة الجامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 21-القاسم بديع محمد مبارك: علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001.
- 22-القيوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
- 23-الكلادة طاهر محمود: تنمية و ادارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن، 2008.
- 24-اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 25-اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
- 26-المشعان عويد سلطان: علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح، الكويت، 1994.
- 27-المغربي عبد المجيد عبد الفتاح: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007.
- 28-انجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة صحراوي بوزيد و اخرون، دار القصبة، الجزائر، 2008.
- 29-النجار فريد: مهارات و فنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- 30-بغول زهير: الوجيز في الفكر الاداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 31-بن نبي مالك: المسلم في عالم الإقتصاد، دار الشروق، بيروت، لبنان، دون سنة.
- 32-بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، دون السنة.
- 33-بني حمدان خالد محمد، ادريس وائل محمد: الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 34-بولتون دروني جروفر، روبرت بلوتون: النسق الاجتماعي، و نسق الإدارة، تنمية علاقات عمل منتجة، ترجمة المنطوي محمد وحيد، ط1، مؤسسة رؤية، المعمورة، مصر، 2008.
- 35-جاد الرب سيد محمد: السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، عرب الجسر، مصر، 2005.

قائمة الكتب و المراجع

- 36- جاد الرب سيد محمد: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال المعاصرة، مطبعة العشري، عرب الجسر، مصر، 2008.
- 37- جلدة سامر: السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009.
- 38- حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات و منظمات الاعمال، ط3، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
- 39- حريم حسين: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل، ط3، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 40- حسن راوية: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- 41- حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 42- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2007.
- 43- حمادات محمد حسن محمد: قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 44- حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط1، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 45- خليفة عبد اللطيف محمد: ارتقاء القيم، علم المعرفة، الكويت، 1992.
- 46- دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 47- دادي عدون ناصر: ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- 48- درة عبد الباري ابراهيم، جودة محفوظ احمد: الاساسيات في الادارة المعاصرة منحى نظمي ، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.
- 49- درة عبد الباري ابراهيم، الصياغ زهير نعيم: ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- 50- دعيس يسرى: تنمية الموارد البشرية في المجتمع البدوي، البيطاش، الاسكندرية، مصر، 1998.
- 51- دويدار عبد الفتاح محمد: علم النفس الاجتماعي اصوله و مبادئه، دار المعرفة الجامعية، الازاريطة، مصر، 2006.
- 52- رضا هاشم حمدي: تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2009.
- 53- رضوان شفيق: السلوكية و الادارة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2002.
- 54- زكاز علي، بوشيشة نصرالدين: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة، الابيار، الجزائر، 2013.

قائمة الكتب و المراجع

- 55- سبعون سعيد :الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبه، الجزائر، 2012.
- 56- سعدون يوسف:علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، دون السنة.
- 57- سلطان محمد سعيد انور:السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2013.
- 58- سعدي محمد:الانثروبولوجيا، مفهومها و فروعها و اتجاهاتها، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2013.
- 59- سويبي عبد الوهاب:المنظمة المتغيرات، الابعاد، التصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009.
- 60- سيد عبد الله معتز:ادارة التغيير التنظيمي، ج1، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.
- 61- شاويش مصطفى نجيب:ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق، عمان، مصر، 2011.
- 62- طاقة محمد، حسن حسين عجلان:اقتصاديات العمل، ط1، اثناء للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 63- طه طارق:السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 64- عباس علي:ادارة الموارد البشرية الدولية، اثناء للنشر، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2008.
- 65- عبد الرحيم عاطف جابر طه:السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 66- عبد الوهاب احمد جاد:السلوك التنظيمي، ط1، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000.
- 67- عبيدات محمد، ابو نصار محمد، مبيضين عقلة:منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
- 68- عرباجي اسماعيل:اقتصاد و تسيير المؤسسة، ط3، موفم للنشر، الجزائر، 2013.
- 69- عوض عامر:السلوك التنظيمي الاداري، ط1، دار اسامة، عمان، الأردن، 2008.
- 70- عيسى عثمان ابراهيم:الفكر الاجتماعي و النظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009.
- 71- غريب غريب عبد السميع:علم الاجتماع مفهومات، موضوعات، دراسات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 72- غياث بوفلجة:القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 73- فرنسوا شنلا جان:العلوم الاجتماعية و ادارة الاعمال، ترجمة هناد محمد، دار القصبه، الجزائر، 2004.

قائمة الكتب و المراجع

- 74- فلية فاروق عبده ،عبد المجيد السيد محمد :السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة ،مصر ،دون السنة.
- 75-قاسمي ناصر :سوسيولوجيا المنظمات ،دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2014.
- 76-قيرة اسماعيل ،غربي علي:في سوسيولوجيا التنمية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2001.
- 77-كابان فليب ،فرانسوا دورتيه :علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية،أعلام و تواريخ و تيارات ،ترجمة حسن إياس،ط1،دار الفرقد ،دمشق،سوريا،2010.
- 78-كمال طارق :أساسيات في علم النفس الاجتماعي ،مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ،مصر ،2005.
- 79-لطي طلعت ابراهيم :علم اجتماع التنظيم ،دار غريب، القاهرة،مصر،2007.
- 80-لعويسات جمال الدين :السلوك التنظيمي و التطوير التنظيمي ،دار هومة،بوزريعة،الجزائر،2003.
- 81-لعويسات جمال الدين :مبادئ الادارة ،دار الهومة،بوزريعة،الجزائر،2005.
- 82-لوكيا الهاشمي :السلوك التنظيمي مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ،جامعة منتوري ،قسنطينة، الجزائر،دون السنة.
- 83-لوكيا الهاشمي ،جابر نصر الدين :مفاهيم اساسية في علم النفس الاجتماعي،مخبر التطبيقات النفسية و الاجتماعية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر،دون السنة.
- 84-ماهر احمد :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،ط7،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،2000.
- 85-محمد علام اعتماد واخرون :قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري،ط1،مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة،مصر،2007.
- 86-محمد بشير :الثقافة والتسيير في الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2007.
- 87-مفرج جمال :ازمة القيم من مازق الاخلاقيات الى جماليات الوجود،ط1،منشورات الاختلاف ،الجزائر،2009.
- 88- منير نوري :تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2014.
- 89-مرسي سيد عبد المجيد :العلاقات الانسانية، مكتبة وهبة،عبدن،مصر،1986.

II-الكتب باللغة الاجنبية:

1-Bernoux philip : la sociologie des organizations , 5eme éd, seul édition ,France,1985.

قائمة الكتب و المراجع

2-Lacono Geneviève : **Gestion des ressources humaines**, casbah édition,Alger,L'algérie,004.

3-Mercure Daniel et autres : **Culture et Gestion en Algérie**,1ere éd,anep,Alger, L'algérie,1997.

ثانيا-الأطروحات و الرسائل:

1-الأزهر عقبي: القيم الإجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنمية،جامعة منتوري،قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا،قسنطينة،الجزائر،2009.

2-السيد أحمد ابراهيم السيد :البناء القيمي و علاقته بالتنشئة الاجتماعية و الدافعية للإنجاز ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية ،جامعة الزقازيق ،معهد البحوث و الدراسات اللآسيوية، قسم العلوم الاجتماعية،الزقازيق،مصر،2005.

3-الشمري أحمد مطر :درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت و علاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية ،تخصص الادارة و القيادة التربوية ،جامعة الشرق الأوسط ،كلية العلوم التربوية ،الاردن ،2012.

4-بومخولف محمد:إنتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة ،الإندماج و الإغتراب،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ،تخصص العمل و التنظيم الصناعي ،جامعة الجزائر،معهد العلوم الإجتماعية ،دون سنة. 5-رشيد مازن فارس :الهوية التنظيمية و التماثل التنظيمي، تحليل للمفهوم و الأبعاد السلوكية ،كلية العلوم الادارية جامعة الملك سعود ،الرياض ،المملكة العربية السعودية،2003.

6-زكاز علي: المعنوية و أثرها في الإنتاج الصناعي بالجزائر،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص العمل و التنظيم الصناعي، جامعة الجزائر،معهد العلوم الإجتماعية،1987.

7-عثماني مرابط صوريا: أبعاد التماثل التنظيمي و علاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ،تخصص علم النفس العمل و التنظيم،جامعة محمد خيضر،قسم العلوم الإجتماعية ،بسكرة،الجزائر،2015.

قائمة الكتب و المراجع

8-غزالي عادل: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنمية الموارد البشرية،جامعة منتوري،قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ،قسنطينة ،الجزائر،2007.

9-فواز الزعبي خلود:درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية،تخصص إدارة و قيادة تربية،جامعة الشرق الاوسط ،كلية العلوم التربوية،الاردن،2013 .

10-ماضي أحمد ديب محمد :أثر الدعم التنظيمي على تنمية الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأنروا ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ،كلية التجارة ،قسم ادارة الاعمال ،غزة، فلسطين ،2014.

ثالثا - المقالات :

- 1-البشايشة سامر عبد المجيد :أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية ،دراسة ميدانية،المجلة الاردنية في إدارة الأعمال،المجلد4،،العدد2008،4.
- 2-الصرايرة أحمد خالد ،السعود راتب:التمائل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية و علاقته بأدائهم الوظيفي ،دراسة ميدانية،مجلة دراسات العلوم التربوية ،المجلد36،ملحق،2009.
- 3-القرالة عبد السلام أروى، الحوامدة صالح نضال :أثر المشاركة المدركة و المرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية و علاقته بأدائهم الوظيفي ،دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ،المجلد2،العدد3، 2006.
- 4-جابر طه عبد الرحيم عاطف:أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي و قيم العمل ،دراسة كمية،مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث و الدراسات ،العدد33،حزيران 2014.
- 5-صالح خالد مهدي :تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي،مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ،المجلد21،العدد82 ، ، 2015.

قائمة الكتب و المراجع

6-فارس محمد جودت محمد:العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية على جامعة الازهر ،غزة ،مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ،المجلد 23،العدد2،يونيو 2014.

7-كاظم فائق جواد :دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين ،دراسة تحليلية في كلية التجارة و القانون ،جامعة بغداد،مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ،المجلد12،العدد3، 2010.

6-مرزوق عبد العزيز علي :نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و الارتباط الوظيفي ،دراسة تطبيقية ،جامعة كفر الشيخ ،كلية التجارة، دون سنة.

رابعاً-القواميس و المعاجم:

- 1-إبن منظور :لسان العرب،ج2،دار صادر، بيروت ،دون السنة.
- 2-الفيروز آبادي مجد الدين:القاموس المحيط،ط8،مؤسسة الرسالة ،بيروت،2005.
- 4-الصالح مصحح:الشامل في قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ،ط2،دار عالم الكتب ،الرياض ،المملكة العربية السعودية، 1999.
- 5-نخبة من أساتذة علم الاجتماع :المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،دون سنة.

خامساً-القوانين :

- 1-القانون رقم 83-12 ،الصادر بالجريدة الرسمية رقم 28 بتاريخ 5 يوليو 1983،و الذي يخص المعاشات و الأجور.
- 2-الأمر رقم 97-13 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 38 بتاريخ 4 يونيو 1997،و هو قانون معدل للقانون رقم 83-12 الخاص بالمعاشات و الأجور.
- 3-الأمر رقم 95-01 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 20 بتاريخ 24 مارس 1999 ،و هو قانون معدل للقانون رقم 83-12 الخاص بالمعاشات و الأجور.
- 4-الأمر رقم 06-03 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ يوليو 2006 و الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

سادساً -المواقع الإلكترونية:

1-الامانة العامة للحكومة، 2016.dz.joradp.www

ملخص الدراسة

إن سلوك التماثل التنظيمي يعد من السلوكيات التي ربطت بفكرة السداجة و عدم التقدير الجيد للمصلحة الشخصية من طرف الأفراد الفاعلين الذين يسلكون هذا السلوك داخل تنظيم العمل، بعد أن يتم تحقيق أبعاده المتمثلة في: التشابه، العضوية و الولاء. إلا أن منظمات القرن الحادي و العشرين أدركت مدى نجاعة تضمين هذا السلوك، كسلوك تنظيمي إيجابي فعال في تحقيق أهداف المنظمة. إلى جانب الإهتمام بالقيم السوسيوثقافية لهؤلاء الأفراد الفاعلين و أخذها بعين الإعتبار ضمن أجندتها التنظيمية، وفق الميكانزمات و الخيارات المتاحة ، لذلك إرتأت هذه الدراسة الموسومة بـ *النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل و علاقته بالتماثل التنظيمي*، دراسة إمكانية وجود علاقة بين النسق القيمي السوسيوثقافي المتشكل لدى الفرد الفاعل و سلوك التماثل التنظيمي. إنطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: هل للنسق القيمي السوسيوثقافي علاقة بالتماثل التنظيمي؟ وقرعت عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

-هل لقيمة أفضلية العمل علاقة بالتشابه؟

-هل لقيمة الفخر بالعمل علاقة بالعضوية؟

-هل لقيمة دافعية الإنجاز علاقة بالولاء؟

وكإجابات إحتمالية عن هذه التساؤلات وردت الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: للنسق القيمي السوسيوثقافي للعامل علاقة بالتماثل التنظيمي.

الفرضيات الفرعية: 1- لقيمة أفضلية العمل علاقة بالتشابه.

2- لقيمة الفخر بالعمل علاقة بالعضوية.

3- لقيمة دافعية الإنجاز علاقة بالولاء.

و الدراسة الإمبريقية تجسد مدى صحة هذه الفرضيات من عدمها ،عن طريق إستعمال المنهج المختار و الأدوات البحثية التي تساعد على ذلك ،حيث أن متطلبات الموضوع هي من تحدد ذلك. تم في هذه الدراسة إستعمال منهج دراسة الحالة ،بالإضافة إلى الأدوات البحثية التالية :الإستمارة، الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة، الأساليب الإحصائية، الوثائق و المستندات.

وقد تحققت النتائج التالية :

ملخص الدراسة

✓ إن النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل يتكون من ثلاث أبعاد متمثلة في: قيمة أفضلية بالعمل، قيمة الفخر بالعمل و قيمة دافعية الإنجاز، هذه القيم في مجموعها تشكل نسقا، هذا الأخير هو نتاج لمحددات أساسية ساهمت في تشكله و هي: التنشئة الإجتماعية بمساهمة كل مؤسساتها، الإطار الحضاري و الثقافي للمجتمع الذي يدعم قيم العمل، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد في إطار تنظيم معين، المناخ التنظيمي الذي يعتبر البيئة الحاضنة لقيم العمل و القيم التنظيمية الإيجابية و السياق التنظيمي ككل يمثل الإطار العام لتنظيم العمل.

✓ إن سلوك التماثل التنظيمي، تساهم في تشكله عدة محددات، و هي تنقسم: إلى محددات خاصة بالفئة المسيية و أصحاب القرار (أسلوب القيادة، المشاركة في إتخاذ القرار، الإتصالات التنظيمية). و محددات خاصة بفئة الأتباع و التي تمثل الأفراد الفاعلين في التنظيم (مدى إشباع حاجات العاملين، مدى التشابه مع الهوية التنظيمية، المشاركة الفعالة، المكانة الإجتماعية، الرضا الوظيفي، إدراك الدعم التنظيمي، مدة الخدمة التنظيمية). و محددات خاصة بالنسق التنظيم التي تشمل على السياسات و الانظمة المتبعة في التنظيم (السياسات، وضوح الأهداف التنظيمية، نظام الحوافز، الإهتمام بجودة حياة العمل، تحقيق العدالة التنظيمية، بناء الثقة التنظيمية، قوة الثقافة التنظيمية). كل هذه المحددات في مجملها مجتمعة تعمل على إكتساب الأفراد الفاعلين لسلوك التماثل التنظيمي داخل تنظيم العمل.

✓ النسق القيمي السوسيوثقافي لا علاقة له بالتماثل التنظيمي.

✓ قيمة أفضلية العمل لا علاقة لها بالتشابه.

✓ قيمة الفخر بالعمل لا علاقة لها بالعضوية.

✓ قيمة دافعية الإنجاز لا علاقة لها بالولاء.

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل و علاقته بالتماثل التنظيمي

دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر 2 في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

اشراف:

اعداد الطالبة :

د.اسمهان بلوم

فاطمة الزهراء حروز

نشكر لكم انفا تعاونكم ونضمن لكم سرية المعلومات و أنها سوف تستخدم في اغراض البحث العلمي و فقط.

السن :

فترة العضوية:

المستوى التعليمي:

الوضع المهني :

منطقة الإقامة الأصلية:

غير موافق	غير متأكد	موافق	العبارة
			1-ان الفرد الذي لا يتقن عمله يجب أن يشعر بالخجل من نفسه لما يفعل .
			2-لا يجب ان يبخل الفرد في تقديم المشورة و المساعدة للزملاء في مجال العمل.
			3-لم يعد اسم العائلة هو الذي يكسب الفرد سمعته و مكانته داخل المجتمع.
			4-قد يشعر الفرد بالتعب بسبب توقف العمل الذي يؤديه لفترات معينة كذلك قد يصبح الفرد اكثر سعادة كلما تطلب عمله جهدا شاقا .
			5-يجب على الفرد ان يعتمد على العمل لتحقيق ذاته اكثر من اعتماده على اسرته.
			6-لا ارى عيبا في ان يقلل الفرد من جهده في العمل اذا كان في مخطئه ان يترك هذا العمل .
			7-ليس هناك اشباع اكبر من تقديم افضل اداء ممكن.
			8-ينبغي على الفرد ان يؤدي عمله جيدا دون انتظار تقدير او مقابل من قبل رؤسائه.
			9-اهم ما يحققه لي عملي هو تحقيق ذاتي .
			10-ان العمل يستغرق من القائم به طوال ساعات العمل افضل من العمل الذي يتخلله فترات توقف.
			11-لو امكن للفرد ان يترك عمله الحالي الى غيره فانه يحاول ان يقلل من معدل الاداء الذي يتوقعه من الرؤساء.
			12-ان الانسان الذي لا يشعر بالفخر بعمله لا يشعر عادة بالسعادة.
			13-ليس من الضروري لكي يكون الفرد سعيدا في حياته امن يكون ناجحا في عمله.
			14-ان افضل الاعمال هي تلك التي تستنفد قدرا ضئيلا من طاقة الفرد خلال ساعات العمل اليومية.
			15-ان الفرد كثير التغيب عن العمل عادة ما يكون قيل القدرة على العطاء.
			16-اجد صعوبة في الاستمتاع باجازتي لانني افضل البقاء في العمل.
			17-يجب على الفرد ان يشعر بالفخر بالعمل الذي يمارسه .
			18-من اهم الامور في اداء العمل هو حب الفرد لعمله.
			19-ان القيام بعمل يحبه الشخص اكثر اهمية من العائد المادي من عمل لا يحبه.
			20-ان النجاح في العمل افضل انواع النجاح.
			21-اشعر بالفخر عندما ابذل اقصى طاقة لإنجاز عملي على اكمل وجه.
			22-انني اتكلم كثيرا عن عملي مع اصدقائي خارج ساعات العمل.
			23-لا يجب ان تقلل مشكلات العمل من مثابرة الفرد في الاداء.
			24-يصعب على الفرد الاصغاء لما يقوله الناس عندما يكون مشغولا بعمله.
			25-ينبغي ان يكرس الفرد قدرا كبيرا من طاقته لتحقيق اسهاما خلاقا في العمل.
			26-من السهل ان أتناسى ما يتعلق بعملي عندما اكون في اجازة.
			27-لو اتيح للفرد حرية الاختيار بين الاعمال التي تمنح نفس الراتب فانه يختار العمل الذي يتطلب اقل قدر ممكن من الجهد.

دائما	احيانا	نادرا	ابدا	العبارة
				1-مسرور لانني اعمل بمؤسسة سوناطراك.
				2-ادافع عن مؤسسة سوناطراك و سياستها امام الاخرين .
				3-اتضايق عندما ينتقد الآخرون مؤسسة سوناطراك.
				4-ابدل أقصى جهدي لتحقيق المنظمة اهدافها .
				5-اعمل في سوناطراك من اجل تحقيق رسالتها و اهدافها .
				6-اتحدث في العلقن عن المشاريع الناجحة التي تنظمها سوناطراك .
				7-اشعر ان خططي للمستقبل تتوافق مع خطط سوناطراك .
				8-اصف سوناطراك بانها اسرة كبيرة.
				9-اشعر بولائي المستمر لسوناطراك.
				10-افخر بان اكون احد اعضاء جماعة العمل في هذه المؤسسة.
				11-عندي مواقف ايجابية كثيرة مشتركة مع زملاء المؤسسة.
				12-اعتقد ان صورة المؤسسة التي اعمل فيها تمثل طموحاتي المستقبلية.
				13-اتجنب في اتخاذ قراراتي النتائج السلبية التي تعود على المؤسسة.
				14-اهتم بإخلاص بمستقبل سوناطراك.
				15-احدد هويتي من خلال المؤسسة التي اعمل بها بسهولة.
				16-انظر الى مشكلات المؤسسة على انها مشكلاتي الشخصية.
				17-ساستمر في العمل في هذه المؤسسة دون راتب.
				18-اشعر بان المؤسسة التي اعمل بها توليني اهتماما.
				19-اتفق على بعض سياسات المنظمة في الامر المهمة التي تتعلق بشؤوني .
				20-أصف نفسي للاخرين انا -تسمية الوظيفة في هذه المؤسسة.
				21-أرى ان قيمي و قيم المؤسسة متماثلة الى حد كبير.
				22-المؤسسة التي اعمل فيها لا اريد تغييرها .
				23-أعتز مع زملائي بانجازات المؤسسة.

ملحق رقم : (02).

دليل المقابلة الحرة

I. دليل المقابلة الحرة الخاص بمسؤول مصلحة المستخدمين:

-كيف تتم عملية التوظيف و الإنتقاء لعمال محطة الضخ رقم 03؟

-ما هو العدد الفعلي لعمال المحطة؟

-ما هو تصنيف كل فئة ؟

-على أي أساس يتم الإعتماد في تصنيف الفئات؟

-كيف تتم متابعة المسار الوظيفي للعمال؟

-هل توجد برامج تكوين يستفاد منها العمال؟

-كيف يتم اتقاء العمال لفترة التكوين؟

-ما هو الأسلوب المعتمد في تقييم الأداء؟

-من يشرف على عملية التقييم؟

-ما هو نظام الترقية المعتمد في المحطة؟

-هل تعتقد أن عملية تقييم الأداء و نظام الترقية المعتمد ينال رضا العمال؟

-ما هي الآليات التي تعتمدها مصلحتكم من أجل بناء ثقة تنظيمية بين الإدارة و العمال؟

-هل تحاول المحطة إحداث توافق بين أهدافها و أهداف العمال؟

II. دليل المقابلة الحرة الخاص بمسؤول محطة الضخ رقم 03.

-كيف يتم إصدار الأوامر و التعليمات ؟

-هل يحق العمال المشاركة في اتخاذ القرار؟

-كيف يتم ذلك؟

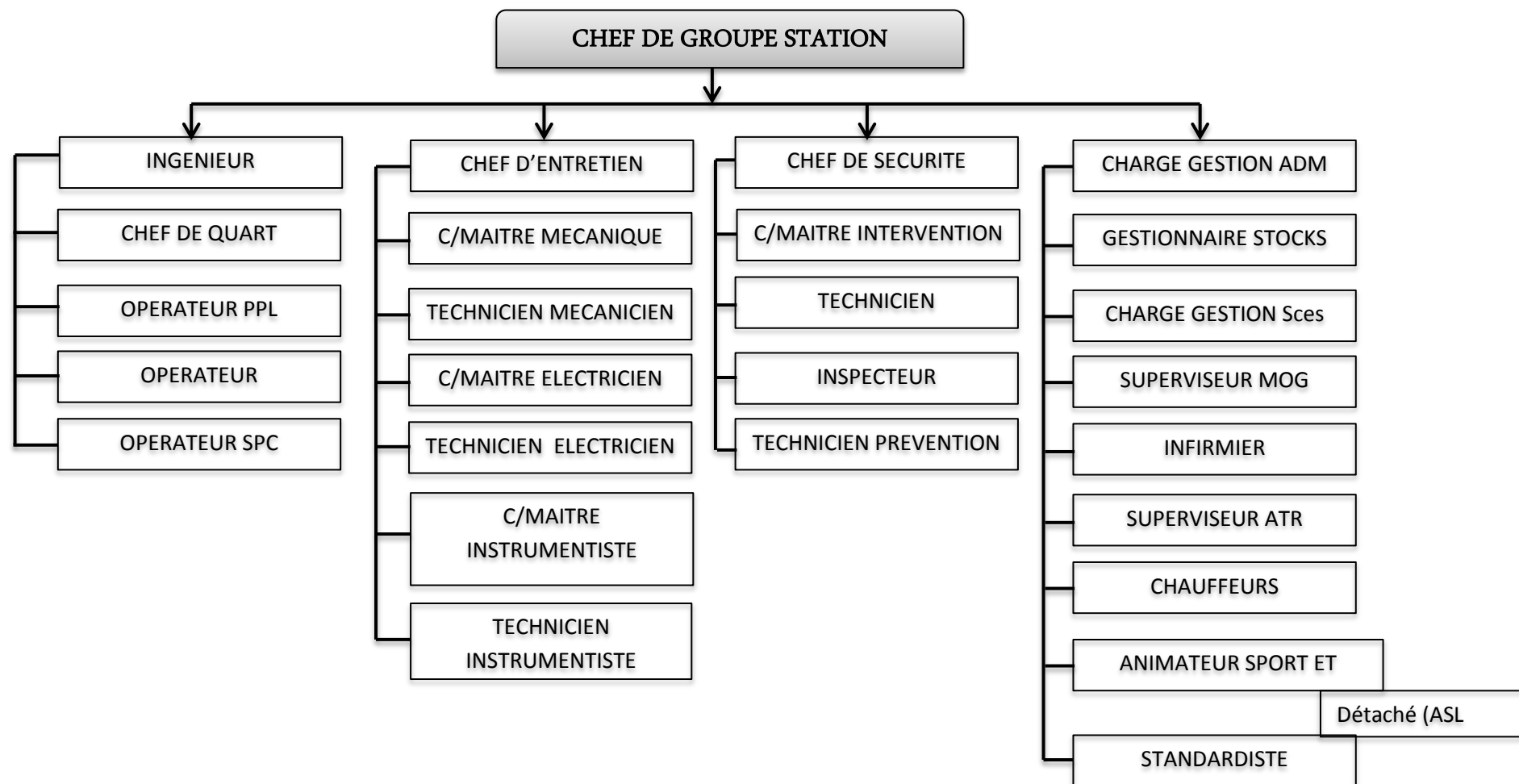
-هل ترى أن نظام الأجور و الحوافز الذي تعتمدة المحطة يرضي العمال؟

-هل يتم تقدير جهود العمال و إبداء ذلك التقدير؟

-يبدو أن اغلبية العمال من منطقة واحدة و هي المسيلة هل تعتقد أن لهم نفس التوجه نحو العمل و كيفية الأداء؟

-ماذا عن عمال الولايات الأخرى و توجهاتهم نحو العمل؟

ORGANIGRAMME DE LA STATION DE POMPAGE N 03



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

ملح رقم: (04)

المسيلة في: 14 / 02 / 2016

الرقم: 02 / 2016

التماس مساعدة

إلى السيد : مدير مؤسسة سونطراك
لولاية المسيلة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل م د LMD بجامعة المسيلة ،
بشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد المساعدة للطالب(ة) المذكور(ة) أسمه (ها) أدناه .
وذلك لتمكينه(ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم
موضوع البحث .

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	رقم التسجيل	التخصص
01	حروز فاطمة الزهراء	16 / 04 / 1982 ب: حمام الضلعة المسيلة	14/D95/MSDRH11	علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

عنوان البحث: النسق القيمي السوسيو ثقافي وعلاقته بالتمائل التنظيمي.
الأستاذ المشرف : د / بلوم اسمهان .
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المسبقة

نائب رئيس قسم علم الاجتماع
مكلف بالدراسات والبحوث والتدرج



أ. جمال بن خالد

موافق كذا 13 يوم ابريل 2016
03/04/16
تاريخ 17/04/2016
اسم ركني : ناصر حيدر

CHEF DE GROUPE STATIONS
SP. 111/11A