

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالخلل الوظيفي للمؤسسة

قاسم سمية أستاذة مساعدة -أ-

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

جامعة سعد دحلب-البلدة-

Le résumé :

Notre article scientifique représente une partie très importante des résultats de notre étude sociologique dont La problématique de recherche est axée sur : « l'impacte sociologique de la culture organisationnelle sur le taux du dysfonctionnement des entreprises».

L'étude se compose de deux parties homogènes dont la première constitue la base sociologiques de la culture organisationnelle qui définit les théorique des caractéristiques traits de l'identité culturelle de l'entreprise.

La deuxième partie de l'étude se consacre à l'étude de cas de l'entreprise étatique Algérienne d'électricité et de gaz « SONELGAZ », à travers l'étude du profil sociologique avec ses traits de la culture organisationnelle en appliquant la méthodologie des sciences sociale.

1-الطرح الإشكالي لموضوع الدراسة:

تقوم المؤسسات بممارسة الأعمال التي أنشئت من أجلها، ولكل منها هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها تحت وطأة ضغوط خارجية تلزم المؤسسة على القيام بعمليات التغيير اللازمة من أجل تلبية حاجات عملائها، حيث تنجح بعض المؤسسات في تحقيق أهدافها من النمو و توسع مع القدرة على إشباع حاجات عملائها و النجاح في اختراق أسواق جديدة و إنتاج منتجات جديدة، مما يعني بقاءها واستمرارها وفي نفس الفترة تتعثر مؤسسات أخرى نتيجة ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بها، إذ تفشل تحقيق أهدافها مما يؤدي بها إلى إشهار إفلاسها مما يعني خروجها من دنيا الأعمال قد يكون من الحالة الأولى و الحالة الثانية مؤسستين تعملان في نفس البيئة و نفس المجال و تتعرضان إلى نفس القيود و الضغوط البيئية المفروضة عليهما و نفس الفرص المتاحة لهما، بل و تقوم كل منهما بتحقيق نفس أنواع المنتجات و لكن تنجح الأولى و تفشل الثانية من هذا المنطلق يلاحظ في الجزائر أن بعض المؤسسات تعاني من النتائج الخلل الوظيفي بها ذلك لتجاهلها لأهمية الثقافة التنظيمية كأهم ركيزة من شأنها تحديد مستوى نجاح المؤسسة و أهم عامل من العوامل الرئيسية المؤثرة في مسيرة العمل ونجاح المؤسسة عموماً.

مما سبق فإن المشكلة المعالجة في هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى "علاقة الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية بمستوى الخلل الوظيفي المسجل بها"؛ كما يمكننا تحليل المشكلة التي تبني عليها هذه الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية: هل هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة السائدة في المجتمع العام و الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة في تأثيرهما على مستوى الخلل الوظيفي؟ وهل يؤثر الانتماء لثقافة تنظيمية فرعية لفئة مهنية على عوامل الخلل الوظيفي للمؤسسة؟ و هل تؤثر الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة على مستوى الخلل الوظيفي؟

1. 2 - صياغة فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة للدراسة : «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة»
الفرضيات الجزئية: «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة المجتمعية(السائدة في المجتمع الجزائري) و الثقافة التنظيمية (السائدة في المؤسسة) و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة». 2. «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانتماء للثقافة التنظيمية الفرعية المهنية و عوامل الخلل الوظيفي».

2- تحديد البعد المفاهيمي للمصطلحات الأساسية :

2. 1 - مفهوم الثقافة التنظيمية: أ - التعريف الإصلاحي للثقافة التنظيمية : إن أول من استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة " جاك إليوت ELLIOTE. J " سنة 1951مⁱ حتى وإن أكد "كيش ديس CUCHE. D " أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من نفس القرن وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان و أفلام "المسيرين Managers " إلا في بداية الثمانيناتⁱⁱ من نفس القرن ، و لم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997مⁱⁱⁱ إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي " ومزوار بلخضر^{iv}؛ يصنف المصطلح الثقافة التنظيمية من بين المصطلحات الخاصة بالسيير في المؤسسة، بالرغم من صعوبة هذا المصطلح وتعدد تعاريفه لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي^v: "هيلين دونيز Hélene Denis "تعرف الثقافة التنظيمية في كتابها "استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط" أنها : « تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم و توزع بواسطة أغلبية الأفراد، و أن هذه الطرق تركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة^{vi}» هذا التعريف واسع جدا، حيث أن الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم و ذكائهم، هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس، ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط، و في نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين أفراد الجماعة، إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة؛ و هذه تترجم بواسطة ميكانيزمات الاستقبال (رسمي أو غير رسمي)، و بواسطة الحركات الملموسة مثال الترقبات التي تعوض التصرفات المجهددة ، في حين يعرف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المختصين في علوم التسيير في التعريف التالي : « نظام يبنى على قيم مشتركة تعتبر أساسية وتتضمن كل المعاني، الرموز المظاهر تشكل كلها هيئة بنوية متجانسة وغير مادية^{vii} ».

- ب - التعريف الإجرائي لثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة : إن ثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لهويتها، كما يمكننا وصف الثقافة السائدة في المؤسسة بما يلي:

تعتبر نتاج تاريخ المؤسسة ولا تختصر في إنتاج اللحظة ، ميراث من المهارات وطرق التصرف والتفكير بالإضافة إلى كونها تمثل وجهة نظر موحدة ، مرجع جوهري وأساسي لفهم ما يحدث داخل المؤسسة، إسمنت يضم كل مكونات المؤسسة ، نموذج يمكن من وصف وتمييز المؤسسة.

ج- المفهوم الإجرائي للأنماط الثقافية التنظيمية (الثقافة التنظيمية الفرعية) السائدة في (الجماعات / الفئات المهنية) داخل المنظمة : نعني بها كل ما يشكل الثقافة الفرعية السائدة في الجماعات و في الفئات المهنية، من مجموعة القيم والمعايير النابعة عن عملية التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة وهي التي تساهم في تشكيل سلوك الفرد وتضبط تصرفاته داخل الجماعة أو فئته المهنية^{viii}.

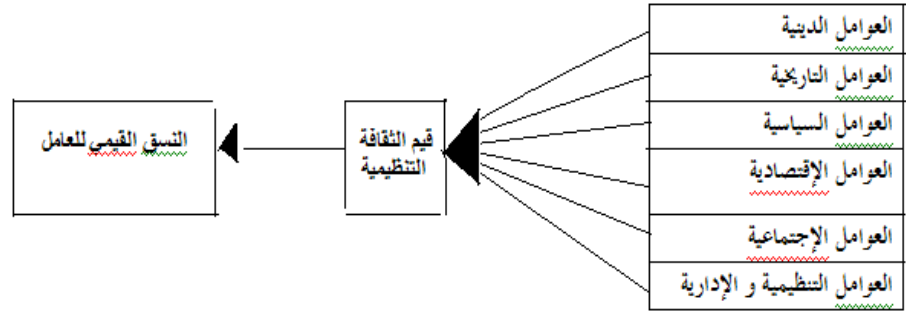
2-2 - مفهوم الخلل الوظيفي في المنظمات: أ - التعريف الاصطلاحي للخلل الوظيفي: يعرف "رونو سان سوليو Renaud SAINSAULIEU" الخلل الوظيفي في المنظمات على أنه: « مجموعة من النتائج الثانوية التي ترافق تنفيذ مخططات التسيير العقلانية والتي تعرقل أو تحول دونما تحقيق الأهداف المحددة من طرف المسيرين^{ix} » ، كما يعرفه "جون ماري بيرتي Jean-Marie PERETTI" : « إن الخلل الوظيفي في التنظيمات يتمثل في تلك التكاليف الناتجة عن إهدار في موارد المنظمة والأعباء المادية الكامنة^x ».

ب- التعريف الإجرائي للخلل الوظيفي : « إن الخلل الوظيفي في التنظيمات هو مجموعة من المشكلات التي تشكل عائقا للتسيير الحسن لمهام المنظمة والتي تعرقل أو تحول دوناً تحقيق الأهداف المخططة، وتمثل في تلك التكاليف الناتجة عن إهدار في موارد المنظمة والأعباء المادية الكامنة ».

3- الجانب النظري للدراسة:

3-1- خصائص ومحددات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية :

إن الدراسات العلمية المهمة بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية أجمعت على بعض الخصائص الملاحظة على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية على أنه نتاج عوامل ذات علاقة بالسياق الثقافي الذي عرفه المجتمع الجزائري، فالطابع المميز للتغيرات التنظيمية التي حدثت في الجزائر هو طابع إصدار القرارات الإدارية دون إجراء دراسات ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير استشارة حقيقية أي أن الطابع الإيديولوجي هو السمة البارزة في التغيير دون دراسة معمقة لثقافة المجتمع ولنماذج الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تنجح في المؤسسات الجزائرية. ورغم الطابع المركزي للقرارات والسلطة والنصوص فإن هناك محاولة لإدخال مفاهيم جديدة كقاعدة لثقافة تنظيمية، ولقد تجلّى ذلك بوضوح في ميثاق الوطني للدولة الجزائرية في الجزء الخاص بتسيير المؤسسات والنصوص المصاحبة له ومن أهم هذه المفاهيم التعاون والمشاركة العملية في اتخاذ القرار . كما أن هذه الوضعية المركزية للسلطة في المنظمة الجزائرية راجع إلى تكوين شريحة بيروقراطية ذات امتيازات ومصالح تتناقض مع صالح العمال، ذلك أن العمال الجزائريين في الغالب ذوو منشأ اجتماعي تسود فيه قيم اجتماعية نابعة من الإعتقاد الديني الذي يدعو إلى التعاون والتآزر والأخوة والتضامن الاجتماعي والشورى والتوفير الكبير^{xi} كما يمكن تحديد العوامل المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية في مجموعة من العوامل التي تؤثر على العامل وتحدد سلوكاته وتصرفاته أهمها ما يلي :



الشكل رقم 01: يحدد مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية^{xii}

1- العوامل الدينية: وتمثل في تقديس واحترام العامل لمقدساته، إذ أن أهم قاعدة ثقافية للعامل الجزائري هي معتقداته الدينية التي تتمثل في الدين الإسلامي الذي يوجه السلوكات ويحدد التصرفات في كل المجالات الاجتماعية والمهنية، لهذا فلا غرابة أن يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية فهو يتأثر بالحلل والحرام وما يتبع ذلك من جزاء وعقاب وهو ما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.

2- العوامل التاريخية: إن ما نشاهده اليوم من سلوكات وتصرفات واتجاهات العمال هو نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره ، مما ساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل.

3- العوامل السياسية: وهي تؤثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وللطبيعة الخيار السياسي انعكاسات على تنظيم العمل وسلوكات المستخدمين.

4 - العوامل الاقتصادية: وتتمثل في مستوى الدخل الذي يحدد مدى إمكانية تلبية الحاجات الضرورية للعامل وبالتالي مدى رضاه عن العمل والاجتهاد فيه كما أن نقص وصعوبات وسائل الاتصال تؤثر على مدى احترام العامل لوقت العمل ، وتنتقل الثقافة الاجتماعية إلى أفرادها عن طريق التنشئة الاجتماعية حيث يتم نقل القيم والمعايير والاتجاهات، وتتسم التنشئة في الأسرة الجزائرية بالصرامة والتسلط ويعد الفرد فاقدًا لاستقلاليتته، وهذا القمع والتسلط يطبع الفرد بالتردد وعدم الثقة^{xiii}.

5 - العوامل الاجتماعية : إن البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري تحدد معنى المواقف والاتجاهات والقيم والأهداف التي يؤمن بها العامل و تفرز عدة مؤثرات على السلوك التنظيمي للعامل وعلى رأس هذه المؤثرات القيم التي يؤمن بها الأفراد وتظهر في علاقاتهم مع الآخرين، فكلما كانت هذه القيم إيجابية نجحت في تحقيق التقدم الإقتصادي والعكس صحيح^{xiv} .

فيما يلي ملخص تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية للمجتمع الجزائري على سلوك العامل في نقاط:

أولاً- العائلة الممتدة والولاء: لأفراد المجتمعات العربية علاقات أسرية قوية علاقات تربط أعضا الأسرة بمفهومها الواسع الذي يضم القبيلة والعصبية والجهوية، وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات وعلاقة المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف القبائل والمناطق^{xv} إن المجتمع الجزائري في أصله مجتمع ريفي يقوم على الأسرة الممتدة من حيث العلاقات والتفاعلات والإلتزامات والحقوق والواجبات. إن للعائلة الممتدة آثارها المباشرة على الفرد والعمل، حيث أن العائلة الكبيرة تعطي للفرد قدرا من الأمان المادي والاجتماعي وتربطه بقدر من الإلتزامات التبادلية، كما أن الحصول على الوظيفة العامة وما سببها من التزام واحترام والحصول على الترقية والتدريب متصل بمسائل قبلية وعشائرية كان لها آثارها على تحديد نمط السلوك للعامل، إن نجاح المؤسسات متوقف على مستوى انتماء العمال وولائهم للمؤسسة، إن ذلك قد يتعارض مع الولاء للأسرة الممتدة والجهة حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع ووجود هذه العلاقات الأسرية يؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسة. فالولاء في الأغلبية يكون للعلاقات الأولية الذي كان السبب المباشر للحصول على وظيفة^{xvi}. إن مدى تأثير العائلة الممتدة على أفرادها تتوقف على الإحتمالات التالية^{xvii}:

- إذا كانت الأسرة والعلاقات القرابية وليس علاقات العمل هي محور النشاط في المجتمع المتوقع أن يضع الموظف قيم الأسرة ورغباتها في مرتبة أكثر أهمية من القيم الرسمية الوظيفية ولا يجد مبررا في تسيير مصالح الأسرة من خلال العمل ويصبح رضاه على العمل ليس مقرونا بالإنجاز الوظيفي وإنما بإنجاز مصالح الأهل والعشيرة.
- أما إذا كانت الأسرة والعلاقات القرابية لها دور مهم في المجتمع ولكنه يتعادل مع أهمية علاقات العمل، في هذه الحالة نجد الولاء الوظيفي موزعا بين الأسرة والعمل.
- بينما في المنظمات المتطورة تكون الأسرة الممتدة والعلاقات القرابية لها دور ضئيل في المجتمع ولا تمارس الأسرة تأثيرا ملموسا على الوظيفية، وفي هذه الحالة يكون تسيير العمل بقدر كبير من الموضوعية.

ثانيا- مفهوم الوقت: إن مفتاح العصر هو الوقت والفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة يكمن في نظرة كل منهما للوقت وف المدى الزمني الفاصل بينهما^{xviii} . بينما نلاحظ أن العامل الجزائري لا يبذل إلا الثلث أو أقل وأنه يشتغل إلا 27 دقيقة في اليوم فالوقت هو أقل الأشياء قيمة وما أكثر الأمثال الشعبية التي تنص على ذلك مثل « لديك متسع من الوقت » و « كل عطلة فيها خير » و « في الإعادة إفادة ». إن ظاهرة عدم الإهتمام بالوقت تتجلى في عدم الإحترام لمواعيد الحضور أو الإنصراف من العمل وعدم التواجد في أماكن العمل وعدم التواجد في مناصب عملهم أو يحضرون دون أن يقوموا بأي عمل. إن مفهوم الوقت فضفاض لدى العمال الجزائريين، حيث يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم، فالإلتزام والإنضباط مسائل مستحدثة بالنسبة إلى هذه الفئات التي اعتادت القيام بأعمالها بالأسلوب الذي يروونه مناسبا، في مثل هذه المواقف نجد أن هناك تعارضا أساسيا بين السلوك المتوقع والسلوك الحقيقي ومن هنا ركنت إلى التسيب واللامبالاة والجمود وقلة الدافع للعمل وضعف روح

المبادرة والإبتكار والإستقلال الوظيفي وانخفاض القدرات والمهارات وانتشار ظاهرة التغيب والتمارض وغيرها من الظواهر المرضية والسلبية^{xix}

3-2- الخلل الوظيفي من خلال تناقض قيم الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

تعاني المؤسسات في الجزائر من تداعيات الخلل الوظيفي الراجع إلى أسباب الثقافية والقيمية أفرزها تناقض تفاعل القيم الاجتماعية عامة و التنظيمية خاصة، مما شكل مجموعة من الانعكاسات السلبية المميزة لسلوك العامل الجزائري و المنتجة لمؤشرات الخلل الوظيفي في المؤسسة الجزائرية نلخص أهمها، فيما يلي:

أ- **التغيب عن العمل:** إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاينة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده إضافة إلى سوء وسائل النقل الذي يجعل من الصعوبة احترام وقت العمل، إلا أنه حتى عند توفر وسائل النقل فإن العمال تعودوا على الإهمال واللامبالاة نتيجة لقلّة الإنضباط السائد في غالبية المؤسسات حتى أصبحت عادة التغيب هي السائدة أما الإنضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية^{xx}.

ب- **ارتفاع مستوى حوادث العمل:** تعاني بعض المنظمات وخاصة الإنتاجية منها من ارتفاع في نسب الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية وذلك نتيجة غياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث من جهة وغياب الوعي بالمخاطر المهنية وعدم أخذ العامل للإحتياطات الأمنية الضرورية من جهة أخرى.

ج- **صراعات العمل:** عادة ما تكون هناك صراعات بين الإدارة والعمال وصراعات بين أفراد مختلف المناطق والجهات وغيرها من الصراعات التي يكون سببها الخلفية الثقافية للأفراد.

د- **طبيعة العلاقات:** تتأثر العلاقات بين المسيرين والعمال بالثقافة الإجتماعية والقيم التقليدية دون اعتبار للقدرات المهنية، فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل ففي غالبية الحالات يرفض بعض المسيرين بسبب انتمائهم إلى مناطق و جهات مختلفة عن تلك التي ينتمي إليها غالبية عمال المنظمة.

هـ- **المصلحة:** تشير هذه النزعة إلى السلبية في العمل مما يخل بالمصلحة الخاصة للفرد بطريقة مباشرة، ولقد ترسخت قيم التضاد بين المنظمة والمجتمع حيث تولد الاقتناع لدى المرؤوسين أن اهتمام الرؤساء يكمن في استغلال مواقعهم في السلطة وفي خدمة الأغراض الخاصة على حساب الخدمة العامة للمجتمع، واقتصر تفكير العمال والمسؤولين على السواء في الحصول على أكبر قدر ممكن من الامتيازات المادية التي تمنحها المنظمة، وقد رافق هذه الظاهرة تركز الأفراد في المناصب الإدارية على حساب الخدمات التقنية والوظائف الفنية قصد التعرف من مصادر الانتفاع^{xxi}.

و- **عدم فعالية نظام الثواب والعقاب:** في ظل افتقار نظام الحوافز في المؤسسات إلى الفعالية نتيجة لعدم وجود آلة مؤثرة تنطلق من مبدأ ربط الكفاءة والحوافز بالنتائج فكانت السلبية واللامبالاة وظهرت قيم سلبية مثل " تشتغل كثير تحطى"، واختلقت القدرة على المبادرة والإبتكار وروح المنافسة والتجديد والتطوير.

ز- **انخفاض الرضا المهني:** إن البحث عن واقع العمال وظروف عملهم وواقعهم المهني يؤدي بنا إلى ملاحظة نوع من التذمر العمالي وعدم الرضا المهني وهو ما يسبب مجموعة من المشاكل وسوء التكيف وانتشار ظاهرة التسبب والإهمال.

كما نشير أن أهم مؤشرات الخلل الوظيفي التي تمثل انعكاس مباشر لتناقض القيم الثقافية في المؤسسة تتمثل في ارتفاع مستويات حوادث العمل والتغيب وانخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الرضا المهني وانتشار الإشاعات وطغيان التنظيم غير الرسمي والانسحاب من العمل ويعود السبب إلى إهمال ربط القيم الثقافية الاجتماعية بالقيم التنظيمية^{xxii} ، إذ أسهم الجانب الثقافي داخل المؤسسات في اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الإطارات والعمال عادة وبين مختلف التيارات والانتماءات الثقافية للعمال، وهكذا نجد غالبية الإطارات تتبنى الثقافة الغربية وتتعامل باللغة الفرنسية بينما تنتشر الأمية عادة بين العمال ويميلون إلى

التحدث باللغة المحلية ، كل هذه المظاهر و غيرها تثير حساسيات ويتجنب الرؤساء والباحثون إثارتها وهي تخفي وراءها اختلافات فكرية وعقائدية معيقة وهو ما يؤدي إلى سوء الاتصالات واختلاف التصورات والقيم وصعوبة التعايش داخل المؤسسات وهي بذلك المؤشرات الكامنة و الظاهرة للخلل الوظيفي الذي تنتجه و تعاني منه المؤسسات.

4- الجانب الميداني للدراسة :

4-1- أدوات و أساليب الدراسة الميدانية : تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" ، ضم الجزء الميداني للبحث الإمبريقي تقنيات وأدوات العلمية: كتنقيات و أدوات التحليل والإحصاء (معامل كاي المربع ، معامل التوافق و معامل التوافق كرامر) والرياضيات والإعلام الآلي بتوظيف SPSS.17 ، و ذلك للتعبير عن موضوع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً يعتمد على القياس من أجل الوصول إلى نتائج يقينية و موضوعية يسهل التعبير عنها بدقة؛ و عليه قمنا في المرحلة الموالية بضبط عن طريق العرض والتحليل لأهم المؤشرات المحددة للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و مستوى الخلل الوظيفي بتوظيفنا لعينة طبقية بالحصص لسحب عينة البحث متمثلة في 1825 مبحوث من مستخدمين والمسيرين للموارد البشرية في المؤسسة موزعين على كافة فئات المهنية و هذا بنسبة سبر قدرت بـ 12%، وزعت عليهم استمارة الاستبيان بالإضافة إلى 65 مقابلة معمقة مع رؤساء المصالح و أقسام. بالمقابل قمنا في المرحلة الموالية بدراسة وصفية إحصائية تحليلية للموارد البشرية الخاصة بعوامل الخلل الوظيفي خلال سنة: 2010 م-2011 م.

أولاً - عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

الجدول رقم 01 : علاقة الثقافة التنظيمية و المجتمعية بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

علاقة الثقافة السائدة في المؤسسة بثقافة المجتمع	ثقافة المؤسسة هي انعكاس لثقافة المجتمع الجزائري	ثقافة المؤسسة تختلف تماماً عن ثقافة المجتمع (خاصة)	مستوى الخلل الوظيفي
	251	44	(من 1 إلى 3) منخفض
	853	151	(من 4 إلى 7) متوسط
	447	79	(من 8 إلى 10) عالي
المجموع	1564	261	

الجدول رقم 02 : نتائج دراسة الدلالة الإحصائية لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية المجتمعية" بـ "قيم الخلل الوظيفي"

نتائج دراسة (كا2) للدلالة الإحصائية لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية المجتمعية" بـ "قيم الخلل الوظيفي"						
حسب الجدول رقم (01)						
معامل توافق القيم لـ كرامر	معامل توافق القيم	قيمة مربع كاي الجدولية	مستوى الثقة	درجة الحرية	قيمة مربع كاي الخسوبة	معامل توافق القيم
coefficient de contingence de Cramer	coefficient de contingence	valeur critique	seuil	degré de liberté	k ²	coefficient de contingence
0.193	0.26	5.99	5%	2	136.00	

بعد عرض و تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم 01 و الجدول رقم 02 باستعمال المعامل الاحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية لدراسة العلاقات بين المتغيرات الواردة في الفرضية الجزئية الأولى "مربع كاي: كا2" للدراسة الدلالة الإحصائية الدقيقة لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية المجتمعية" ب"قيم الخلل الوظيفي" و لتوضيح الدرجة الإرتباطية الإحصائية بين القيم قمنا بحساب معامل توافق القيم لكرامر: V " و "معامل توافق القيم: C" ، توصلنا إلى النتيجة التالية:

«هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة المجتمعية(السائدة في المجتمع الجزائري) و الثقافة التنظيمية (السائدة في المؤسسة) و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة».

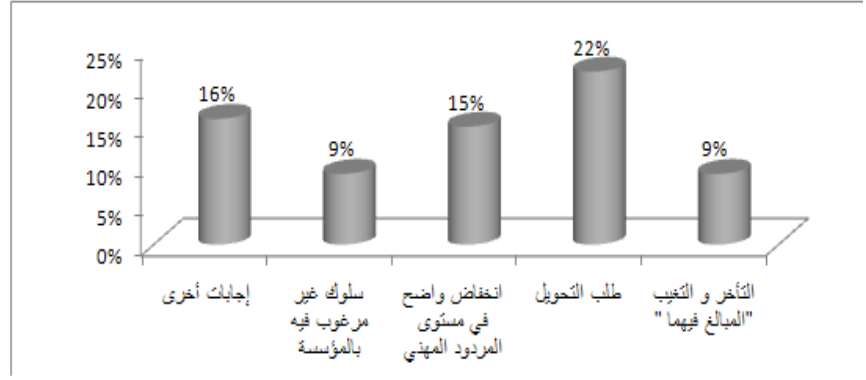
ثانياً – عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

الجدول رقم 03 : علاقة الثقافة المهنية الفرعية بعوامل الخلل الوظيفي للمؤسسة

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التنسيق	إطارات	الفئة المهنية	عوامل الخلل الوظيفي
156	45	57	54		الرعاية المفرطة
399	168	164	67		الإشراف السيئ
271	0	213	58		قلة التنظيم
164	45	74	45		عدم التوافق المهني
295	129	90	76		عوائق الاتصال
301	84	123	94		قلة دورات التكوين و التدريب
120	44	49	27		إتباع سياسات غير واضحة
96	45	33	18		قلة وسائل التحفيز
23	0	14	9		اجابات أخرى
1825	560	817	448		المجموع

الجدول رقم 04 : نتائج دراسة الدلالة الإحصائية لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية الفرعية للفئات المهنية" ب"قيم عوامل الخلل الوظيفي"

نتائج دراسة (كا2) للدلالة الإحصائية لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية للفئات المهنية" ب"قيم عوامل الخلل الوظيفي"					
حسب الجدول رقم (03)					
معامل توافق القيم	معامل توافق القيم	قيمة مربع كاي الجدولية	مسوى الثقة	درجة الحرية	قيمة مربع كاي الخسوية
معامل توافق القيم	معامل توافق القيم	معامل توافق القيم	معامل توافق القيم	معامل توافق القيم	معامل توافق القيم
coefficient de contingence de Cramer	coefficient de contingence	valeur critique	seuil	degré de liberté	k ²
0.26	0.35	26.29	5%	16	252.98



الشكل رقم 02 : مدرج إحصائي لعلاقة الثقافة المهنية الفرعية بعوامل الخلل الوظيفي بالمؤسسة

بعد عرض و تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم 03 و الجدول رقم 04 مع الاستعانة بالشكل رقم 02 عن طريق توظيف واستعمال المعامل الاحصائي الخاص بالعلوم الإجتماعية لدراسة العلاقات بين المتغيرات الواردة في الفرضية الجزئية الثانية "مربع كاي: كا2" للدراسة الدلالة الإحصائية الدقيقة لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية للفئات المهنية" ب"قيم عوامل الخلل الوظيفي" ولتوضيح الدرجة الإرتباطية الإحصائية بين القيم قمنا بحساب "معامل توافق القيم لكرامر: V" و "معامل توافق القيم: C"، توصلنا إلى النتيجة التالية: «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانتماء للثقافة التنظيمية الفرعية المهنية وعوامل الخلل الوظيفي».

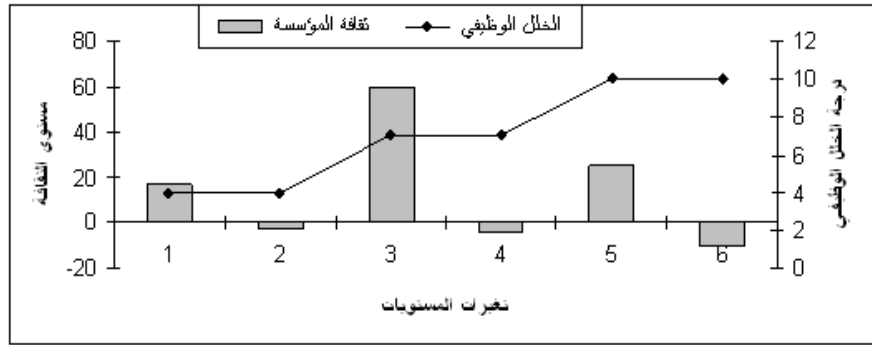
ثالثاً - عرض نتائج الفرضية العامة للدراسة:

الجدول رقم 05 : علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

المجموع	الثقافة التنظيمية لا تحقق أهداف المؤسسة	الثقافة التنظيمية تحقق أهداف المؤسسة	أهداف الثقافة التنظيمية
المجموع			مستوى الخلل الوظيفي
294	44	250	(من 1 إلى 3) منخفض
1003	65	938	(من 4 إلى 7) متوسط
528	152	376	(من 8 إلى 10) عالي
1825	261	1564	المجموع

الجدول رقم 06 : نتائج دراسة الدلالة الإحصائية لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية" ب"قيم الخلل الوظيفي"

نتائج دراسة (كا2) للدلالة الإحصائية لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية" ب"قيم الخلل الوظيفي" حسب الجدول رقم (05)	معامل توافق القيم لكرامر	قيمة مربع كاي الجدولية	مسوى الثقة	درجة الحرية	قيمة مربع كاي المحسوبة
coefficient de contingence de Cramer	0.196	5.99	5%	degré de liberté	k ²
coefficient de contingence	0.27			seuil	valeur critique



الشكل رقم 03 : مدرج إحصائي لعلاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة

بعد عرض و تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم 05 و الجدول رقم 06 مع الاستعانة بالشكل رقم 03 عن طريق توظيف واستعمال المعامل الاحصائي الخاص بالعلوم الإجتماعية لدراسة العلاقات بين المتغيرات الواردة في الفرضية العامة للدراسة " مربع كاي: 2" للدراسة الدلالة الإحصائية الدقيقة لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية " ب"قيم مستوى الخلل الوظيفي" ولتوضيح الدرجة الإرتباطية الإحصائية بين القيم قمنا بحساب " معامل توافق القيم لكرامر: V " و " معامل توافق القيم: C " ، توصلنا إلى النتيجة التالية: «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة».

قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة: توجد علاقة وطيدة بين " ثقافة المنظمة " و " ثقافة المجتمع العام " إنطلاقاً من أن الثقافة السائدة في المنظمة هي انعكاس مباشر لثقافة المجتمع الأم مع اعتبارها ثقافة فرعية لوحدة نسقية مشكلة له ، فالمؤسسة بمحيطها الثقافي جزء تابع من المجتمع العام تأخذ منه مبادئها و قيمها فهي تعد القيمة المرجعية لتقييم سلوك أفرادها . إذا استشهدنا بالتاريخ في محاولة منا لتفسير العلاقة بين ثقافة المنظمة و ثقافة المجتمع ، نلاحظ أن المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ فترة الاستعمار مروراً بمرحلة الاستقلال و ما تبعها من حملات تأميم الثروات الوطنية و وصولاً إلى التغيرات الاقتصادية الحالية هي نفسها المراحل الحاسمة التي مر بها المجتمع الجزائري ، و باعتبار الثقافة هي حصيلة تاريخ الأمة نجد أن هناك علاقة تأثير متبادل و انعكاس مباشر بين تبلور ثقافة المجتمع العام و ثقافة المنظمات الصغيرة الناشئة في ظلّه و تحت حدوده ؛ مع الأخذ بعين الاعتبار أهم شروط الإنتماء إلى المنظمة-المؤسسة- حيث نلاحظ أنه كلما كانت المؤهلات العلمية و التقنية المطلوبة في عملية التوظيف و الترقية عالية كلما قلت علاقات القرابة الدموية و العشائرية بين أفراد نفس التنظيم بالإضافة إلى أن تصورات الأشخاص و تبلور شخصيتهم داخل التنظيم هي نفسها خارجه مع اختلاف بسيط يفرضه قانون المنظمة و التنظيم بصفة أشمل فكلما تماسكت الثقافة السائدة في المنظمة و توحدت صفوف أفرادها كلما انخفض مستوى الخلل الوظيفي بها ، هناك علاقة بين الثقافات التنظيمية الفرعية المميزة للفئات المهنية من خلال نظام التسيير السوسيولوجي للموارد البشرية و عوامل الخلل الوظيفي ، إستناداً إلى التحليل الاستراتيجي لـ "ميشال كروزي" فمنطقة الشك في دراستنا هي جو الحذر و الاحترام المتبادل السائد بين المستخدمين في المؤسسة ، أما الرهانات المتنازع عليها فتتمليها التصورات المتغيرة حسب الأدوار و المناصب يفرضها تغير مستوى المسؤوليات و تحديات الضغوطات الممارسة و شخصية الموظف و مستوى مسؤوليته في بلورة إستراتيجيته الخاصة و هذا على مستوى الفرد أو الجماعة لتشمل الفئة المهنية بغية تحقيق أهدافها كما برهنا على ذلك بتحليلنا السوسيولوجي للأهم عوامل الخلل الوظيفي بالإضافة إلى ما سبق نلاحظ كأنعكاس مباشر لسياسة مركزية القرار التي تتبعها المؤسسة في نظام تسييرها السوسيولوجي لمواردها البشرية نوعين متوازيين من أنظمة التسيير أحدهما نظام تسيير موجه و يبدو ذلك واضحاً بتحديد المستويات العليا من الهرم القيادي لأهداف محددة من المستويات الأدنى و المتمثلة في المدراء المنفذين أين تظهر أهمية نظام التسيير نصف الموجه الذي يكمن في مجال من الحرية يستفيد منها المدراء المنفذين للوصول إلى تلك النتائج المحددة ، حيث تتكفل القيادات العليا بتوفير الوسائل المادية اللازمة للوصول إلى النتائج المحددة على مستويات أعلى دون التدقيق في الطريقة أو الأسلوب المتبع في إنجازها مما يدعم

مجال الحرية لدى المدراء المنفذين بصلاحيات رسمية وأخرى غير رسمية مع إتباع أساليبهم الخاصة في التسيير مما يفسر العلاقة بين الثقافات التنظيمية الفرعية السائدة في الفئات المهنية وتصنيف أهم العوامل المساهمة في تحديد مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة في إطار إستراتيجية تسيير عامة تتبعها المؤسسة من أهم نتائجها تمثل في الفشل واضح في تسيير المورد البشري للمؤسسة مما يفسر ارتفاع واضح في تقدير مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة .

- إن الاعتماد على التطبيق الحرفي للجانب النظري للنماذج التسيير التي تعكس أنماط ثقافية غير محلية تبتعد نسبيا عن الواقع المعاش في المؤسسة بتجاهلها للجانب الاجتماعي و الثقافي للمستخدمين يؤدي بالضرورة إلى العجز في تحقيق الأهداف المسطرة وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة ، مما سبق فإن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي للسلوك التنظيمي للعامل ، و على المختصين في المجال الاهتمام بهذا النسق ذو البنية الفرعية للمنظمة، بالعمل على فهم أبعاده، وعناصره و العمل على تحديد و تأطير مؤشرات الخلل الوظيفي ذات الأبعاد الثقافية باحتوائها و توجيهها لما يخدم أهداف المؤسسة و وئساير مرجعها الثقافي، بما يكفل انخفاض مستوى الخلل الوظيفي للأقل مستوى ممكن .

الهوامش:

¹ - Eliote .J cité par MEZOUAR .B, Culture d'entreprise en Algérie, revue de culture populaire ,N°05 , Institut de culture populaire, université d'Abou Baker Belkaid , Telemcen , 1995 , p 17.

ⁱⁱ - CUCHE..D, La notion de la culture dans les sciences sociales, la découvert, paris, 1996, p 100.

ⁱⁱⁱ - BENDI .A , Culture d'entreprise et tradition en Algérie, revue de culture populaire , N°04, Institut de culture populaire, université d'Abou Baker Belkaid , Telemcen , 1996 , p12

^{iv} . 07 - بشير محمد ،الثقافة و التسيير في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2007 ، ص 07

^v - عابدة حطاب، تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،القاهرة، 1994، ص59.

^{vi} -Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, P122, Ed Economica, 1990.

^{vii}- A. YACINE, La gestion stratégique des ressources humaines, I.S.G.P, Bourdj El-Kiffan, Alger, Octobre 1993, p04.

^{viii}-Renaud SAINSAULIEU, L'identité au travail, Presses de la fondation national des sciences politiques, Paris, 1977, p93.

¹² - Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème éditions, Vuibert, Paris, 2001, p92.

^{xi} - عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي، الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 30/28 نوفمبر 1992، ص280.

^{xii} -المصدر : بشير محمد ،الثقافة و التسيير في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2007 ، ص119 .

^{xiii} - بركات حلیم، المجتمع العربي المعاصر: بحث استطلاعي اجتماعي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط3، 1986، ص175.

-
- xiv - عايدة خطاب، تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة، المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1994، ص99.
- xv - بوفلجة غيات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب، ط1، الجزائر، 1998، ص17-18.
- xvi - بركات حلیم، نفس المرجع السابق ذكره، ص175.
- xvii - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الأعمال في البيئة السعودية بين النظري والتطبيقي، دار الشروق، عمان، 1997، ص94.
- xviii - عبد الرحمان سيدي، تحليل أثر العوامل الاجتماعية على التنمية الاقتصادية، الإسكندرية، دون سنة، ص46.
- xix - علي السلمي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1980، ص5.
- xx - بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص21-23.
- xxi - بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص24.
- xxii - قاسيمي ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري- دراسة حالة الجماعات المحلية-، أطروحة دكتوراه دولة - غير منشورة -، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004، ص183.