

العلاقة بين الثقافة التنظيمية المؤسساتية والتنشئة الاجتماعية الثانوية في تشكيل الهويات المهنية

وبلورة الاتجاهات النفسية اتجاه العمل

The relationship between institutional organizational culture and secondary socialization in shaping professional identities and crystallizing psychological trends towards work

صديق إيمان¹، Sadek Imane الحسين حماش² El-Houcine Hamache

¹ جامعة الجزائر 2،

² جامعة الجزائر 2،

الإيميل: sadek.imane@yahoo.com

المؤلف المرسل: صادق إيمان

تاريخ القبول: 2022/12/ 29

تاريخ الاستلام: 2022/10/ 06

الملخص: يعتبر الإنسان مخلوق ثقافي فالثقافة هي العنصر الملازم العنصر البشري طيلة حياته وهي المعبرة على خصوصية المجتمع الذي يخلق للفرد الفرص الملائمة التي تمكنه من استيعاب المميزات والخصائص المرتبطة بالنسق الثقافي من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.

إذا تبيننا منهجية التحليل النسقي فاننا نعتبر المجتمع كنسق عام ويتكون من مجموعة من الانساق الفرعية وهي المؤسسات الموجودة فيه والتي تعتبر كانساق فرعية ومجتمعات مصغرة قادرة على خلق القيم الخاصة بها والتي تشكل ارضية للثقافة التنظيمية والمؤسساتية. فهي مكان لاكتساب الثقافة المؤسساتية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية الثانوية بمعنى التنشئة الاجتماعية على مستوى هذه المؤسسات وهذه العملية تنطلق من مسلمة مؤداها ان العمل مكان يسمح بتنشئة الفرد اجتماعيا وبالتالي اكتساب هوية مهنية مبنية على مواقف العنصر البشري واتجاهاته اتجاه العمل واتجاه المؤسسة .

سنعمل في هذا المقال على توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمؤسساتية والتنشئة الاجتماعية الثانوية بمعنى التنشئة الاجتماعية على مستوى المؤسسات في تشكيل الهويات المهنية وبلورة الاتجاهات النفسية اتجاه العمل وهذه الاتجاهات والقيم والمواقف تبرز في السلوك الذي يتبناه العنصر البشري خلال مساره المهني).

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، التنشئة الاجتماعية، التنشئة الاجتماعية الثانوية، الهويات المهنية، الاتجاهات النفسية.

Abstract:

Man is considered a cultural creature. Culture is the inherent element of the human element throughout his life, and it is the expression of the privacy of society, which creates for the individual the appropriate opportunities that enable him to assimilate the characteristics and characteristics associated with the cultural system through the process of socialization.

If we adopt the systematic analysis methodology, we consider society as a general system and consists of a group of sub-forms, which are the institutions in it, which are considered as sub-forms and mini-communities capable of creating their own values, which form the basis for organizational and institutional culture. It is a place for acquiring institutional culture through the process of secondary socialization in the sense of socialization at the level of these institutions. This process stems from the postulate that work is a place that allows the individual to socialize and thus acquire a professional identity based on the attitudes and attitudes of the human element towards work and the direction of the institution.

In this article, I will use to clarify the relationship between institutional organizational culture and secondary socialization, meaning socialization at the institutional level, in shaping professional identities and crystallizing psychological trends towards work.

Keywords: culture; organizational culture; socialization; secondary socialization; Mahti identities; psychological trends.

1. مقدمة:

تبقى الثقافة من المفاهيم الإشكالية التي لا تتوقف على تعريف واحد ، لدرجة أن المؤلف البريطاني Williams Raymond قال عنها : " لا أعرف كم مرة تمنيت لو أنني لم أسمع بهذه الكلمة اللعينة"¹ مع ذلك يمكن أن نعرفها بأنها طرق العيش والتفكير والممارسة لدى الإنسان والتي تنتقل من جيل إلى جيل ، كذلك هي مجموع السمات المميزة الروحية والمادية التي تميز مجتمع ما عن غيره ، فحسب بيان

مكسيكو 1982 من خلال الثقافة الإنسان يعبر عن كينونته ، يعي ويتعرف على النقص في نفسه ، يعود للتساؤل عن إنجازاته ، ويبحث بدون كلل عن معاني جديدة ، ويخلق الأعمال التي ترفع عن وضعه.

استخرج KAMDEM ثلاثة اتجاهات في معالجة الثقافة : الفلسفي ، الانثروبولوجي والاستراتيجي ، فالمنظور الفلسفي يتعلق بنمو الشخصية لدى الأفراد من خلال معارفهم النظرية والعملية ، أما الاتجاه التروبولوجي يهتم بنظام القيم المشتركة لأعضاء الجماعة ، المحددة والتي تعطي معنى لوجودهم ، أما الاتجاه الثالث الاستراتيجي إلى نظام من القواعد الضمنية أو الصريحة التي تنظم السلوك الفردي والجماعي.²

تمتلك الشعوب ثقافة خاصة بها وذلك للاختلافات في السياق الجغرافي والتاريخي أين تعيش ، بالإضافة إلى العادات والتقاليد وطرق العيش والتفكير والذهنيات المميزة لها، هذا الاختلاف نجد له تعبيراً مكتملاً في البديهية القائلة: " لكل شعب ثقافته" بمعنى لكل شعب طريقة معينة في الحياة³ ، علاوة على ذلك الأشخاص الذين يعيشون مجتمعين في جماعات أو مجتمعات ، يتقاسمون شروط حياة واحدة ويتبنون أنماط جماعية للعيش وسلوكيات مختلفة عن باقي الأعضاء في الجماعات أو المجتمعات الأخرى ، هذا ماسماه كل من Greet Hofsted et Boullinger بالبرمجة الذهنية الجماعية ، هذه الأخيرة تكون موحدة ومشاركة بالمرّة مع باقي الأفراد لأنها تظهر في ثلاث مستويات :

- المستوى الكلي والجامع المشترك لكل الانسانية .
- المستوى الجماعي والذي يتعلق بخصوصية كل جماعة أو مجتمع.
- المستوى الفردي والذي يميز كل فرد ويجعل منه كائن وحيد مختلف عن الباقي مادام ليس هناك شخصين على حد سواء.

تظهر الثقافة حسب هذا في المستوى الثاني أي المستوى الجماعي والذي ينطوي أيضا على التعليم، التنشئة الاجتماعية وانتقالها من جيل إلى جيل.

حسب Adler فإن الانثروبولوجيين Kober et Kluckoh اقترحا تعريفا للثقافة يعد الأكثر شمولية وقبولا وهو أنها : " مجموعة النماذج (بعضها صريح والبعض ضمني) والتي تصف السلوك المنتظر الذي يكتسبه الفرد وينقله من خلال الرموز التي تشكل العلامة المميزة لجماعة بشرية ما بما في ذلك القطع الأثرية (أو التحف) والتي من خلالها تعبر هذه الجماعة . الجوهر الرئيسي للثقافة يتكون من الأفكار التقليدية

(بمعنى المنقولة تاريخياً وللمنتقاة) وبالخصوص القيم المرتبطة بها ، فيمكن اعتبار الانساق الثقافية في بعض الأحيان كنتائج للفعل وبعض الأحيان كعناصر شرطية للفعل المنتظر⁴

تظهر من خلال هذا التعريف ثلاث ميزات للثقافة:

● إنها مشتركة بين أعضاء الجماعة الاجتماعية

● إنها منتقلة من جيل الكبار إلى جيل الصغار .

● إنها تطبع السلوك والإدراك لدى أعضاء الجماعة

وعليه فإن هذا المنظور يسجل التعايش بين الثقافة والشخصية ، فهذه الأخيرة تعتبر شديدة التبعية للثقافة المميزة للمجتمع ، ومثال ذلك مقترح Kardiner القائل أن كل منظومة اجتماعية ثقافية تقابلها شخصية منوالية - الأنا هو استباق ثقافي - ومقترح Mccllland القائل بأن بعض المجتمعات تجعل من الجودة / الكمال ، أي من حسن الأداء والنجاح قيمة مركزية ، بحيث تصبح الحاجة التي يسميها بالإنجاز مكوناً أساسياً لشخصية الأفراد المكونين لهذه المجتمعات.⁵

في هذا المجال ينزع كثير من الثقافويين في تحليلاتهم الخاصة بالمنظومات الاجتماعية ، إلى تخصيص التنشئة الاجتماعية بدور نوعي وحاسم ، إذ من خلالها يتم انتقال القيم الساسية من جيل لآخر.⁶ الثقافة تشمل التفكير والإحساس والفعل للجماعة الإنسانية ، المكتسبة والمنتقلة عن طريق الرموز التي تمثل الهوية الخاصة للأشخاص ، فهي تشمل الأشياء المادية التي تنتجها المجموعة . هذه الثقافة تظهر من خلال التفاعل بين قيم واتجاهات وسلوكات أعضائها ، كما يعبر عنها من خلال القيم التي يفضلها الأفراد في موضوع الحياة والبيئة المحيطة بهم ، هذه القيم بدورها تشكل وتهيكل مواقفهم تجاه مؤثرات البيئة وتحدد كنتيجة السلوك الذي يعد الأكثر ملاءمة وفعالية في حالة ووقت معينين ، وبالمقابل السلوك الفردي أو الجماعي له تأثير على ثقافة المجتمع.⁷

تعد المقابلة حقلاً خصباً للتأثير الثقافي ، بل أكثر من ذلك هي فعل ثقافي ، فلأجل خلق مؤسسة لا يكفي فقط امتلاك روح مقاولاتية وامتلاك شروط مشجعة للفعل المقاولاتي ، حيث أنه للمرور إلى الفعل يتطلب ذلك دافعية فردية والتي تكون ضرورية ففي هذا الإطار تتموقع مساهمة ماكس فيبر الذي جعل من نظام القيم عاملاً من العوامل المفسرة لبروز وتطور القدرات والدوافع المشكلة للسلوك المقاولاتي كما حدد

Wtterwalghe عدة عوامل محددة للسلوك المقاولاتي للأفراد منها "البيئة السوسيو - ثقافية ، السياق العائلي ، التجربة والوسط المهني والنظام التعليمي".⁸

القيم:

كل نشاط هو محاصر بمجموعة من القيم وبتصور ونظرة محددة ، فالقيمة هي البحث عن ما نريده جيدا وجميلا ، حقيقيا ومقدسا حسب أحكامنا الشخصية ، الأكثر أو الأقل اتفاقا مع المجتمع ككل . كما أشار Gay Rocher إلى أن القيم هي طريقة عيش أو ممارسة لفرد أو جماعة والتي تعتبر مثالية وتجعلها مقبولة ومرغوبا فيها ، إنها درجة الأهمية والقبول التي تمنح اجتماعيا لرابط اجتماعي ، ممارسة أو فرد إلخ .⁹

وفقا ل : Hofstede et Bollinger فإن القيمة هي وجود اتجاه قوي جدا من شخص إلى تفضيل وضع معين على حساب وضع آخر ، كما يمكن انها تعني كل ما هو مرغوب فيه أو ضمنيا من قبل الفرد او الجماعة واليت تؤثر على الخيارات التي يتخذها من بين الطرق ووسائل وأهداف الفعل والممارسة،إنها حسب تعبير Halbwahs Maurice ترتكز على التثمين الاجتماعي،¹⁰ومن بين المرجعيات القيمية يجب أن نركز أساسا على الأسرة والدين ، كما تتميز القيم بالسمات التالية:

-السلوك الملهم

-التغير والتطور مع مرور الزمن لكن بوتيرة بطيئة

-تتجسد بصفة ملموسة في المجتمع وتعلق بلحظة معينة من تاريخه

-مقبولة ومشاركة بين أعضاء الجماعة

-تدعم الاتساق والانسجام والاندماج الاجتماعي

بالمقابل حدد Braiville مجموعة من العناصر التوضيحية والتي تعطي معنى للفعل، هذه العناصر تتمثل في:¹¹

- القيم هي اختيار شخصي وحر

-الفرد يعرف لنفسه ولمن حوله النتائج المترتبة عن اختياره لهذه القيمة أو تلك

-القيم تعطي معنى للوجود

-يمكن ملاحظة القيم في الأنشطة اليومية

-الشخص يمارس ويعمل بطريقة متكررة ومثابرة احتراماً لهذه القيم

-هناك تفاعل بين الحياة الخاصة والحياة المهنية للشخص

مما سبق ظهر أن القيم عبارة عن: تصور شخصي وجماعي مستمر لما هو مرغوب وما هو مذموم كما أنها وجود لاعتقاد واختيار مقصود من بين عدة بدائل ، تمثل القيم مرجعية لأفعال وممارسات دائمة تتميز بثنائية الدلالة من خلال نمط التعبير : جاذبية أونفور ، قبول أو رفض... إلخ، كما أنها تجمع عدة نماذج للتصور: الأخلاقية ، الاجتماعية ، المنطقية ، الدينية ، الجمالية ، الأخلاقية بالإضافة إلى أنها تمثل معايير الجبر وأشكال الواجب والتي تحفز وتشجع على الفعل .

وفي الأخير تعد القيم القاسم المشترك بين الجماعة ، حيث أن خصائص الجبر فيها إذا كان مصدرها داخلي فإن الشخص يمارس بطريقة واعية وإرادية، حرة ومسؤولة، لكن العكس إذا كان المصدر خارج عن ذات الفرد، أي من المجتمع فهنا هذا الأخير يمثل مصدر ضغط وإلزام ، هكذا توجه وتشكل وتتحدد أنماط السلوك والممارسة لدى الأفراد.

المواقف:

المواقف هي مفهوم برز وتطور في السوسولوجية الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث تم تداوله إجرائياً في عدة أبحاث وتحقيقات كمية ومن خلال تقنيات مثل "سلم المواقف والاتجاهات وهو سلم يقيس مؤشراً لدرجة التوافق/عد التوافق مع رأي يقدم على شكل جملة"¹²، يمكن تعريف المواقف بأنها حالة ذهنية تعبر عن القيم وتشجع الشخص على الفعل أو رد الفعل بطريقة معينة اتجاه ظاهرة أو موقف، في هذا الصدد يعرف Legendre المواقف كما يلي :

"هي حالة ذهنية (الإدراك ، الإحساس ، الفكرة ، الاعتقاد ، العاطفة...)، موقف داخلي يكتسبه الفرد اتجاه نفسه أو اتجاه ما يحيط به (أشخاص، أشياء ، وضعيات، أحداث...)والذي يتحدد كطريقة للعبي والممارسة مرغوبة أو مرفوضة"¹³

في نفس الطرح يعرف ALDER الموقف كما يلي : "هز بنية ذهنية والتي تعبر عن القيم وتدفع بالشخص للفعل أو رد الفعل بطريقة معينة، اتجاه شيء معين وبالتالي كل علاقة بين شخص وموضوع تتطلب موقف"¹⁴

علاوة على ذلك الموقف باعتباره تعبير عن القيم وحالة فردية تترجم ردود الأفعال اتجاه أشخاص أو أحداث في الحياة الفردية أو الجماعية ، اتجاه وضعيات أو أشياء معينة والطبيعة بصفة عامة، فهي حسب لامبرت ويليم ولامبرت والاس Lambart Wilyam et Lambart Walas طرق معتادة ، منظمة ومتسقة للتفكير والشعور وردود الأفعال اتجاه الأحداث والأشخاص.¹⁵

يرى الكثير من علماء النفس الاجتماعيين أن للوسط العائلي دور كبير في اكتساب الفرد لاتجاهات ومواقف اتجاه مناحي عدة للحياة ، حيث "أن اتجاهاتنا الأساسية تكتسب (...) في فترة الطفولة من خلال التفاعل مع والدينا"¹⁶ ، كما أن للجماعة دور في جذب وتحويل اتجاهات الأفراد وفقا لمبدأ إشباع الحاجة .

تبعاً للحاجات والاعتقادات والقيم، فإن المواقف تنتج سلوكيات من خلال ترجمة معايير الجبر للقيم المتحكمة والسلوكيات الملاحظة، بمعنى أن القيم تتكيف وتعبّر من خلال السلوكيات عن طريق "مصفاة الانتقاء" للمواقف ، وبالتالي فإن هذه الأخيرة هي من العوامل المفسرة للسلوك الإنساني .

من جانب آخر، تعد المواقف من بين أبعاد المقاومة، حيث درست من قبل العديد من الباحثين من بينهم Toulouse, Gasse et D'amours ، وفي القسم الثاني من الدراسة سنحاول التطرق وبصفة إجرائية إلى بعض المواقف تتعلق بمواضيع كالقدر والحظ، المال والربا، الخطر واللايقين، النجاح والفشل، الاستقرار والإبداع والمنافسة.

3.1 السلوك:

يختلف الأصل الاشتقاقي للسلوك في اللغة العربية عن نظائره في اللغات الأوروبية ، فالسلوك في العربية مشتق من مادة (سلك) بمعنى اتبع طريقا ، والمسلك هو (الطريق) ويقال (طريق سالكة) بمعنى (متبعة) ، ولهذا تنطوي المفردة العربية على التوافق الاجتماعي والإتباع أكثر مما تنطوي على المسؤولية الفردية والإبداع، والسلوك اصطلاحاً هو الانتقال من الموقف إلى الفعل بما يتفق مع القيم والثقافة، فحسب Alder فإن السلوك يتعلق بمختلف أشكال الفعل الإنساني ، بما في ذلك خلق وإنشاء المؤسسة .

السلوك الإنساني هو نتيجة لقوى داخلية وخارجية التي تحددها الحاجات وتلبية هذه الحاجات يتطلب أهداف ووسائل لتحقيقها ، كذلك الهدف من إنشاء المؤسسة هو تحقيق عدة حاجات من بينها:

—تحقيق الكسب والثروة

—تحقيق الذات

—الأخذ بالأخطار

—العمل والتغلب على التحديات والعوائق

—الاستقلالية

—الإبداع والمبادرة...

السلوك هو تنويع لكل آلية داخلية وكل عملية فريائية وسيكولوجية تجسد القيم فلق عرفه Rainville بـ " مجموعة العمليات الفيزيولوجية ، الدافعة ، الشفهية والمعرفية التي من خلالها يمارس الشخص بجسده ، دماغه، عضلاته، لغته... بقوة الدافع المؤدي إليها"¹⁷

مما سبق يمكن فهم السلوك انطلاقا من القيم التي وراء أفعال الأشخاص والتي تدفعهم للفعل ، في هذا الطرح من الضروري الاشارة إلى وجود العديد من القيم حسب اختلافات قطاعات الأنشطة الإنسانية، بالإضافة إلى أنه يمكن الحديث من جهة أخرى عن قيم سوسيو ثقافية ، سوسيو اقتصادية ، وسوسيو سياسية ...

2- التنشئة الاجتماعية: إن الأسرة هي الخلية الأساسية لتكوين شخصية الفرد، ومنها ينهل ثقافة مجتمعه والعائلة الجزائرية على وجه الخصوص تتميز بالارتباط الوثيق بين أفرادها، وهذا ما نراه في العائلة الممتدة، حيث نجد الأب هو الأمر والناهي ويتولى زمام الأمور وهو المسؤول الأول والأخير في كل التدابير، حيث يأخذ مركز اتخاذ القرارات ومراقبة العلاقات بين مختلف أفراد الأسرة، ويعلم كل ما يجري في العائلة، ويتجلى هذا الارتباط في المناسبات والأعياد وفي شهر رمضان وكذا في مراسيم الجنائز، فنجد التضامن والتعاون من أجل تحقيق هدف موحد. ولكن في العقود الأخيرة حدث تغيير أدى إلى تفكك العائلة الممتدة، حيث ينفصل الأبناء المتزوجون عن العائلة الأم، ولكن رغم هذا التفكك إلا أن الارتباط المعنوي يبقى قويا، فأهم سمة تميز علاقة الوالدين بالأبناء، وهي علاقة تسلطية تمتزج بالعطف والحنان الذي يكتفه الوالدين للأبناء غرضها فرض الطاعة والاحترام في البيت.

ويشير "بركات" (1976) " إلى أن الأطفال في الدول العربية يذكرون دوماً بوجود طاعة والديهم حتى في الحالات التي قد يكون فيها الأبناء مخطئين، إن هذا النمط من التنشئة الاجتماعية الذي يركز على الطاعة

والخضوع لسلطة الوالد والكبار يتعمم ليشمل كل رموز السلطة، كأن يكون ذلك معلما أو مديرا أو قائدا رئيسا أو غير ذلك".

فالتنشئة الاجتماعية هي نقل المبادئ الأساسية لثقافة المجتمع بما في ذلك من قيم وعادات وتقاليد، "فعملية التنشئة الاجتماعية عملية يتم من خلالها تطبيع وتشكيل الوليد البشري والانتقال به من فرد بيولوجي إلى مواطن راشد يستطيع أن يستمتع بحياته في التوافق مع المجتمع وأن ينتج ويساهم في رفاهية وتنمية مجتمعه وأن ينقل تراثه ويضيف إلى رصيده من التراث الإنساني". فالعائلة تعتبر أهم المؤسسات المجتمعية المسؤولة عن تنشئة الأطفال تنشئة سليمة، فلا يمكن التقصير من دورها أو الاستهانة له، وذلك لما لها من تأثير بالغ على تكوين شخصية الفرد منذ الصغر، فهو يتلقى التعليم ويتعلم الانضباط في حياته انطلاقا من الأكل والنوم، ويتعلم التقيد بالمواعيد، فرى أن الطفل منذ صغره يتربى على قواعد انضباطية وتأديبية، وتعلمه النظام في الحياة وكيفية استغلال الوقت فيما ينفعه، والابتعاد عن اللامبالاة والتهاون، وهذا ما يترسخ لديه من خلال مختلف المؤسسات التربوية التي يمر بها في مشواره الدراسي، حيث يصبح في النهاية إنسانا مواظبا في عمله، مستغلا لوقته نشيطا في أداؤه، جيدا في أعماله.

3- الخلفية الثقافية للإدارة: لكي تفهم مستقبل الناس وتعمق في احتمالاته هو إمكانياته لا بد لنا من استيعاب ماضيهم فأساليب الحياة لدى الجماعات في أي زمان تعتمد بصورة حتمية على أعراف الماضي المعدلة والمتكيفة لظروف وضرورات الحاضر، ويصطلح الأنثروبولوجيون على تسمية أساليب الحياة السائدة في المجتمع (بالثقافة)". وبناء على الاستعمال الأنثروبولوجي لهذا المصطلح يمكن القول أن الجماعات والشعوب كلها تمتلك ثقافات تمثل طرقها وأساليبها التقليدية التي تتبعها في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر. فهي المصدر الرئيسي الذي يستمد منه كافة أساليبها وأفكارها لكسب معيشتها سواء كانت زراعة الأرض أو صيد الحيوانات أو تربيتها وهي أيضا الوسيلة الكبرى التي يستعان بها في تنظيم الحياة الاجتماعية ومن خلالها ينظر إلى الكون وتفسر الاتجاهات والانفعالات والعواطف التي يشترك بها الناس في واقع التفاعل الجاري في حياتهم اليومية.

وأهم ما يميز هذه الخصائص الكامنة في الثقافة هو أنها مشتركة ومتكررة فيسلوك أفراد المجتمع الواحد، وهي أيضا يتم اكتسابها بواسطة التنشئة الاجتماعية أو التربية وليس عن طريق الجينات أو الموروثات البيولوجية، والصفة الأخيرة تمنح هذه الخصائص القدرة على الانتقال من جيل إلى جيل عبر الأزمنة المتعاقبة وهذا هو العامل الذي يضمن ديمومة الثقافة عبر القرون والعصور ويحميها من عوامل القناء والانقراض". وبناء على ما سبق يصبح كل فرد في المجتمع خاضعا إلى صقل ثقافة مجتمعه إلى درجة أن كل ما يفكر به ويعتقده ويحسه ويفعله ويتصوره هو نتاج ما تفرزه هذه الثقافة في بناء شخصيته تحت تأثير ظروف التطبيع الاجتماعي وهكذا فالثقافة ليست مجرد تشكيلة أو طائفة من التقاليد بل هي أسلوب فاعل ونشط للحياة. ومن البديهي أن لكل مجتمع أسلوبا يتبعه لتنظيم حياته يميزه عن غيره من المجتمعات.

- أهمية عناصر الثقافة في الإدارة: لقد كشفت البحوث الأنتربولوجية والسوسولوجية عن آثار العوامل الثقافية في المجالات الإدارية من النواحي الاجتماعية والتعليمية وغيرها ويدرك الباحثون الأهمية البالغة لأدوار القيم الثقافية في تحديد مواقف واتجاهات أفراد المجتمع إزاء الوظائف الإدارية المختلفة ومن أهم الاتجاهات التي تؤثر في خيارات الأشخاص الإدارية هي كالآتي:

- آراؤهم ومواقفهم المتصلة بالسلطة الإدارية وتدرج المواقع الوظيفية.
- آراؤهم الخاصة بقبول أو عدم قبول بعض أصناف الوظائف وشاغلها
- آراؤهم وميولهم الاجتماعية المرتبطة بالتعاون المطلوب بين المؤسسات الإدارية والذي يستوجب التفاعل الحي المبرمج بينها.
- نظرتهم الثقافية نحو مفهوم الإنجاز والأعمال المبدعة .
- التركيب الطبقي وطبيعة الحراك الاجتماعي.
- مواقف الناس إزاء الثروة والغني والمكاسب المادية.
- الاتجاهات الاجتماعية المتعلقة بالأساليب العلمية والموضوعية.
- الآراء الاجتماعية السائدة إزاء اعتبارات المغامرة والضمان في التوظيف.
- المواقف السائدة بالنسبة لعمليات التغيير الإداري.

-الثقافة التنظيمية المؤسساتية:

بعد مناقشتنا للثقافة بصفة عامة والتي تسود المجتمع ككل، سنحاول هنا التعرف على الثقافة التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة والتي تشكل سلوكهم التنظيمي، فالمنظمة كغيرها من المؤسسات الاجتماعية تحتاج إلى هوية تكون بمثابة العامل الضابط للتبادلات الداخلية والخارجية، فالتنظيمات أو المؤسسات تستخدم طرقاً عقلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد، لكن هذا لا يقصي فكرة أن لكل منظمة شخصية خاصة بها كما هو الحال بالنسبة للأفراد، فقد تكون ذات شخصية صلبة، مرنة، غير ودية، أو داعمة أو مبدعة، مما يعطي أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة.

1- **ماهية الثقافة التنظيمية:** يظهر أن هنالك اتفاقاً بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويرى (Gibson) وزملائه أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي ينتج عنها قواعد للسلوك، حيث أن القيم تعني ما هو أهم بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء، كما تعرف الثقافة التنظيمية على أن ذلك النموذج المعقد الذي يشمل المعتقدات والأمال المشتركة بين أعضاء التنظيم تضم مجمل الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمسلمات، الرغبات والمواقف والمعايير المشتركة بين العاملين بالمنظمة". وبذلك فهي تتضمن العناصر التالية:

- السلوكيات التي نشاهدها لانتظام لدى أعضاء المنظمة أثناء العمل، في اتصالاتهم وتعاملاتهم، وكل أشكال التبادل المستعملة عامة.
- المعايير المشكلة بين جماعات العمل في المنظمة بصفة عامة.
- القيم الشائعة التي تبناها المنظمة.
- الفلسفة التي توجه من خلالها سياسة المنظمة أو المؤسسة الموظفون والزبائن وكل المتعاملين معها.

وعلى خلاف البني التنظيمية الإجرائية لا تتحدد الثقافة التنظيمية انطلاقاً من القوانين الإجرائية، بل تستمد كل طاقتها من التفاعلات بين مختلف أعضاء التنظيم إذا لا يمكننا فهم الثقافة التنظيمية على أنها نسق مغلق لأنها تعكس بصدق ثقافة المحيط وهو ما يعطيها الطابع اللاتجانسي حتى أن البعض يذهب إلى اعتبارها حاصل وتفاعل مختلف الثقافات المصغرة التي تشكل أساساً من تفاعلات أفراد التنظيم باعتبارهم

مجتمعا مصغرا". وبلون تكرار التعاريف يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات اليومية والتي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، أصبحت سمة خاصة للتنظيم تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

2- **خصائص الثقافة التنظيمية:** تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص والسمات هي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظف من حرية ومسؤولية حرية تصرف.
 - درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديه مروح للمبادرة،
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
 - مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - طبيعة أنظمة الحوافز والكفاءات، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
 - درجة تحمل الاختلافات والسماح بسماع وجهات نظر المعارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي تحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، ويمكن القول أنه رغم ما تمتاز به الثقافة التنظيمية من خصائص مشتركة إلا أنها لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية داخل هذه الثقافة العامة، حيث أن أغلب التنظيمات الكبيرة لديها ثقافة عامة ولديها بالإضافة لذلك العديد من الثقافات الفرعية، فالثقافة العامة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء الأساسيين داخل التنظيم، وهي التي تمنح التنظيم شخصيته المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في التنظيمات الكبيرة لتعكس مشاكل عامة، مواقف، والتجارب يوجهها الأعضاء، وغالبا ما تظهر الثقافات الفرعية في الأقسام المختلفة والفواصل الجغرافية والفروع، وا إذا لم تكن تملك التنظيمات ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية

فإن هذا سوف يؤدي إلى التقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل سوف ليكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول، حيث أن المعاني المشتركة لمظهر الثقافة تجعل من مثل هذه الوسيلة لإرشاد وتشكيل السلوك".

3-المكونات المشكلة لثقافة المؤسسة:

حسب رونو سان سوليو (R.sainsaulieu) يرى بأن بناء ثقافة المؤسسة تركز على ثلاث عوامل رئيسية والتي تبينها النقاط الموالية:

- الثقافة السابقة للعامل والتي يمكن أن تكون مرتبطة بجنسه رجل أو امرأة أو إنتمائيه ريفي أو حضري بالثقافة المهنية السابقة التي قد حصل عليها في مؤسسات أخرى.
- الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة والتي تتضمن الفئة الإجتماعية والمهنية التي هو مصنف فيها وكذا شكل تنظيم العمل.
- علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من إستراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة أو بالآخرين.

فهذه العوامل تجعل من الثقافة حالة مشخصة ونوعية ليس حسب المؤسسات بل حسب الفئات المهنية المتواجدة في كل مؤسسة فقد توصل R.sainaulieu في دراسة التي أجراها عن هوية العامل في العمل فوجد الهويات الثقافية والإجتماعية التي صنفها حسب مايلي:

✓ **النموذج الإنصهاري أو الإندماجي fusionnel**: يميز العمال الفرنسيين الذين لهم تأهيل وليس لهم أي سلطة لا على ظروف عملهم ولا عملهم ولا علاقتهم بالآخرين فهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض أي مع العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية ونفس الانتماء الاجتماعي ويعيشون في تبعية كبيرة لسلطة المسؤول المباشر.

✓ **النموذج المفاوض négociatif**: يخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي والذين يستعملون الكفاءة المهنية من أجل نزع الاعتراف الاجتماعي بهم على فئة متميزة ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى.

✓ **النموذج العاطفي affinité**: ويضم الأعوان التقنيين والعمال المؤهلين والجدد في المؤسسة والإطارات العصامية. **autodidacte.**

✓ نموذج العمال المنسحبون: ويشمل العمال ذوي التأهيل البسيط والعمال المهاجرون والنساء.

والملاحظ من خلال الطرح السابق والذي يبرز بأن المؤسسة ككيان اجتماعي قبل أن يكون اقتصادي، مما يجب على ثقافة المؤسسة التعامل مع الأفراد بما يكون له من توجيه جل الفئات المهنية داخل التنظيم خدمة لأهدافهم وأهداف المؤسسة كما يستلزم على المؤسسة تشخيص عام ومستمر لثقافة العمال لمعرفة مطالب العمال ومحاولة تحقيقها وتوجيهها.

ويرى البعض الآخر بأن تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها

مايلي:¹⁸

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.¹⁹

إن عملية بناء ثقافة المؤسسة تركز في مجملها على محاور أساسية والتي يمكن أن تجعل من المؤسسة تحتل مكانة ريادية وتحقيق فعالية تنظيمية عالية تكسبها سمعة رائدة على المستوى المحلي والإقليمي، وحتى على المستوى العالمي، فهي تتمحور حول "التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء تنظيم

في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة.²⁰

وفيما يلي يمكن تحديد بعض الملامح الثقافة المؤسسة المحفزة على النحو التالي:²¹

- مدى ثقة الإدارة في الأفراد.
- مدى انفتاح قنوات التواصل مع الجهات الخارجية.
- مدى انفتاح قنوات الاتصال مع العاملين.
- مدى قبول التغيير.
- مدى الاستماع بتجربة الأفكار الجديدة .
- مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل :نظم المقترحات وجلسات العصف الذهني وحلقات الجودة.
- مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة وفيهم من اعتبر بأن ثقافة المؤسسة تعتبر مزيج يتكون من العناصر التالية:²²
- أ. مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة ،والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة.
- ب. مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة ويمكن أن تكون نقطة قوة ميزة تنافسية أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.
- ج. ناتج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتحديد والابتكار ، والقيم المساعدة ،مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.
- انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم والمؤسسات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.

- هـ. ثقافة المؤسسة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.
- و. ثقافة المؤسسة تعطي للمؤسسة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك اعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.
- القيم التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل وخارج المؤسسة مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها.

4-كلود دوبار وتحليل أزمة الهويات المهنية:

يحاول كلود دوبار أن يمس جانبا من جوانب تشكيل الهوية في كتابه أزمة الهويات " تفسير وتحول"من منظور سوسولوجي محاولا التطرق إلى جميع أنساق الفرعية المشكلة للمجتمع مثل الأسرة والدين والسياسة وحتى المؤسسة المهنية والتي يحاول أن يرد فيها على الكثير من السوسولوجين مثل رونو سان سوليو الذي ركز على مفهوم ثقافة المؤسسة والذي أكد على ضرورة تحول المنظمة من منظمة اقتصادية ربحية إلى مؤسسة اجتماعية لبناء وتكريس التنشئة المهنية للعامل إزاء للمنظمة وأيضا إلى طروحات التي قدمها فليب برنو حول منطق الشرف والذي يرى من خلال دراسته المقارنة بين العامل الفرنسي والعامل الغير فرنسي بأن قيم المنظمة ومدى ترسيخها لدى العامل الفرنسي عززت من انتماء العامل للمنظمة وأصبح مساس المنظمة مقرون بمساس شرف العامل في حد ذاته ليقدم كلود دوبار تحليلا سوسولوجيا لمسألة لم يولي لها العديد من علماء الاجتماع وهي مسألة الهوية ضمن نطاق المؤسسة وسماه "الهويات المهنية" مؤكدا إياه بأنه " يتقارب هذا المفهوم من ذاك الذي أطلق عليه سان سوليو الهويات في العمل وتحيل لديه إلى "نماذج ثقافية" أو ضروب منطق فاعلين في تنظيم "لكنه يتمايز عن مفهوم سان سوليو بمظهر هام الأشكال المستهدفة ليست علائقية" هويات فاعلين في نظام نشاط" بل هي سيرية "أنماط مسار أثناء حياة العمل"الهويات المهنية أدوات معترف بها اجتماعيا بالنسبة إلى الفرد في مماثلة بعضهم لبعض في حق العمل والوظيفة".²³

وينطلق في بداية تناوله لمسألة الهوية المهنية إلى تبريره لاستعمال مفاهيم أساسية في تحليله مركزا على مفهوما أساسيا هو أزمة الهوية المهنية من خلال تسليطه الضوء على دينامية الرأسمالية بوصفها " تدميرا

خلافاً و"سيرورة عقلنة" حيث ركز على تطورات التشغيل وتحولات منظومة العمل داخل المجتمع الفرنسي نموذجاً لكي يوضح ما تعنيه أزمة الهويات المهنية.

ركز في بداية تحليله على ما سماه ب"سيرورة التحديث: العقلنة والتدمير الخلاق" بحيث أكد أن كل من "ماركسوفير قد رأى جيداً ما قدمته الرأسمالية للتاريخ وما دعاه الأول (إنقلاباً مستمراً في قوى الإنتاج) والثاني مظهراً جديداً (سيرورة عقلنة تاريخية) ويؤكد كلود دوبار أنه الشيء الذي لانراه بوضوح هو تأثير سيرورة الحداثة هذه على حياة الأفراد اليومية وعواقبها على ظروف الحياة وركز على مسألة تطور الوظائف الحالية الفرنسية ويرى أن سيرورة الحداثة أدت إلى "تدمير الوظائف الزراعية التقليدية لتغذية الآلة الصناعية الكبيرة... أدخلت فرنسا في منتصف الستينات إلى عصر الحداثة الصناعية العقلانية والحضرية وهذا في إطار التصور الجديد الذي أفرزته الدراسات التaylorية والفوردية الأولى التي تنسب إلى فريدريك تايلور والتي تعتمد في مضمونها على عقلنة التنظيم بهدف زيادة.

في مردودية الإنتاج الصناعي أما الفوردية التي تنسب إلى هنري فورد صاحب الشركة تنسب إليه وتعتمد نظرية حول "مبدأين: تقسيم العمل وزيادة القوة الإنتاجية"²⁴ كما أن الفوردية أدخلت فئة جديدة وهي فئة المهندسين كما أن العامل في النظام الفوردي أو ما يسمى بالعمل بالسلسلة أصبح فيه العامل قاراً في مكانه والمتوج في مراحل إنتاجه من المادة الخام إلى صورته النهائية يأتي للعامل.

ولكن في منتصف السبعينات بدأ طور جديد يشير إلى مفهوم أزمة بسبب تضاعف سعر النفط في العام 1973 أربعة أضعاف وإنخفاض مردودية رأس المال المستثمر ثم جاء التزايد المستمر في البطالة وإتساع الهوة بين السكان القادرين على العمل وبين الوظائف المتوافرة بسبب سيادة مبدأ جديد في سوق العمل وهو "العمل كتطبيق للكفاءات" إعتباراً من سنوات الثمانينات يعطي الحق في "مستوى التصنيف" وأجر يتوافق مع مستوى الشهادة ويضمن لاحقاً تقدماً في الأجر مع التقدم وهذا مادعي إليه أرباب العمل مع المستشارين معركة حقيقية لفرض مفهوم الكفاءة ويمكن للشركة تقييم تلك الكفاءة لحظة التوظيف وبالتالي أصبح هنالك إنتقاء للعاملين المزودين بهذه الكفاءة المبنية على ثلاثة إعتبارات هي المعرفة والمهارة وحسن التصرف وبالتالي أصبحت المؤسسة ترى أن الكوادر المؤهلين هم من يسهمون في تحقيق نجاح المؤسسة.

تميزت المرحلة الثانية: التسعينات بمعطى جديد للكفاءة بحيث لم تعد المؤسسة مسؤولة على كفاءات العاملين بأجر لديها أي لا تتحمل تكاليف الكفاءة بل أصبح العامل الأجير مسؤولاً على إكتساب

كفاءاته والحفاظ عليها يمضي وضع حصيلة الكفاءة عبر قانون ديسمبر 1991 وبالتالي أصبح على العامل تشكيل محفظة كفاءات يخرجونها إذا أرادوا أن يجري توظيفهم أو يمكن للعامل أن يبيع أو يؤجر فترة تأهيله للشركة.

لتنقل تحولات العمل إلى شكل جديد وهي "العمل كعلاقة خدمة" دخل مفهوم جديد يجعل من علاقة الثقة مكونا مركزيا في العلاقة وإرضاء الزبون عصرا أساسيا في نجاح الشركة ونيل الاعتراف وبالتالي يتوجب على كل عامل بأجر أن يعتبر نفسه مزودا لزبون أو عدة زبائن ولا يتعلق بالإنتاج ومحاولة بيع ما أنتج بل الاستجابة إلى مطالب السوق بوضع الزبون النهائي في مركز النشاطات بالتفاعل مع رغباته باستباق سلوكياته الشرائية ومحاولة .

تحريضها ... في فرنسا أصبح هذا النموذج الغارق في القدم لعلاقة خدمة بين مهني مشهود له بذلك وبين زبائنه هذا في الشركات الخاصة أما الحكومية يتعلق بتحويل الموظفين إلى مهنيين أي أنهم يزودن بالخدمات مستخدمين إرتبطوا بهم بعلاقة ثقة يحاولون إشباع حاجياتهم على أفضل نحو.

المرحلة التالية وهي أزمة الهويات الفتوية المهنية مست أزمة الهويات المهنية بصورة خاصة العمال الذين دخلوا المناجم والمصانع في الخمسينيات والستينيات كان يوجد بينهم الفلاحين القدامى وبصورة خاصة عمال مهاجرون في 90/80 وجد هؤلاء أنفسهم عاطلين عن العمل او متقاعدین قبل أوأتم أو يمارسون أعمالا مؤقتة لم يعودوا قادرين على نقل مهنتهم لأبنائهم وأصبحوا يعانون بقسوة من إختيار عالمهم القديم وهي ازمة هوية قائمة على إستحالة أن ينقل المرء معارف وقيم مهنة معترف بها وذات شأن إلى أبنائه.²⁵

5. الهوامش:

¹ WILLIAMS , politics and letters :interviews with new left review ,New Left BOOKS, London , 1979 ,p154

² KAMDEM(E) :Management et inter culturalité en afrique : expérience camerounaise, presse de l'Université Laval , Québec , canada ,

³ WILLIAMS (R) , Keywords : a vocabulary of culture and society , Fontana /Croom Helm , London, 1976 ,P80

- ⁴ ADLER (N.J) : Comportement organisationnel : une approche multiculturelle, Editions Reynald Goulet ,Ottawa, Canada,1994 ,p15
- ⁵ خليل أحمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحدائق للطباعة والنشر، لبنان، ط 1 ، 1984، ص 84 .
- ⁶ المرجع نفسه، ص55.
- ⁷ ADLER(N.J) . op cit , p15 .
- ⁸ WTRWULGHE(R) : La PME : une entreprise humaine , éditions de Boeck et larcier, paris , Bruxelles , S.A.IN /DIAKITE (B) , facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée : étude exploratoire des ethnies peule et soussou , thèse de doctorat en sciences de l' administration , université LAVAL, Canada , 2004 /02 .
- ⁹ LEBARON (F) , la sociologie A à Z : 250 mots pour comprendre, editions Dunod , paris, 2009 ; p 115
- ¹⁰ Idem, p115
- ¹¹ RAINVILLE(M), « pour comprendre les valeurs »,Document de travail, Les Editions du Machin , dans le cadre du cours EDU 6014 : Formation à distance et développement Télé-Université Québec, session d'hiver2001,p275-276
- ¹² LEBARON(F),op cit,p13-14
- ¹³ LGENDRE(R) ,Dictionnaire actuel de l'éducation , 2^e édition ,Guérin, Montréal,1993
- ¹⁴ ALDER(N .J),op cit, p19
- ¹⁵ لامبرت ويليام ولا مبرت والاس ، علم النفس الاجتماعي، ترجمة سلوى الملا م ومحمد عثمانى نجاتي، دار الشروق، القاهرة، ط2، 1993، ص131
- ¹⁶ المرجع نفسه، ص132
- ¹⁷ RAINVILLE(M) , op cit , p260
- ¹⁸ محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ص244.
- ¹⁹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص83.
- ²⁰ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال" ، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص316.
- ²¹ المرجع نفسه، ص317.

²² المرجع نفسه، ص 318، 319.

²³ كلود دوبار.ت.زنده بعث، أزمة الهويات، تفسير تحول، ط1، المكتبة الشرقية، لبنان، 2008، ص174.

²⁴ المرجع نفسه، ص183.

²⁵ كلود دوبار.ت.زنده بعث ، مرجع سابق، ص212.