

دراسة اتجاهات إطارات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية

ملخص

إن وصول المنظمات على اختلافها إلى تحقيق أهدافها بفعالية يمر حتما حسب النظريات الحديثة في علوم الإدارة والتسيير عبر مكوناتها البشرية فهي التي تصقل الاختلافات الادائية بين المؤسسات وذلك من خلال درجة إحساسها، مستوى إدراكها وطبيعة سلوكها (البعد الثقافي). لقد أصبح للجانب الثقافي مكانه ودوره المحوري في المؤسسات ومن هذا المنطلق يقدم المقال تشخيصا للواقع الثقافي لمؤسسات خدمية وإنتاجية جزائرية من خلال دراسة اتجاهات إحدى أهم مكوناتها البشرية (فئة الإطارات الوسطى) نحو بعض النماذج.

أ/ بوياية محمد الطاهر
قسم علم النفس
جامعة عنابة
الجزائر

تتحقق النجاعة الاقتصادية من خلال الإدارة الفعالة والتسيير الجيد لمختلف العناصر المكونة للمؤسسة، خاصة منها العنصر البشري المؤهل والمندمج الوحيد المعبر عن القدرة الداخلية للمؤسسة. فالموارد البشرية هي التي تصقل الاختلافات الأدائية ما بين المؤسسات. وعليه المورد الوحيد القادر على الخلق وباستمرار للثروة والقيمة المضافة هو الإنسان، هذا ما جعل فكرة الاستثمار في الرأسمال البشري تتأكد بل وتتوسع خاصة بعد النجاحات المحققة من قبل المؤسسات اليابانية التي قامت على مبادئ وقيم ومعايير وأنظمة وإجراءات تسيير تختلف عن نظيراتها في الدول الغربية، هذه الأخيرة ركزت كثيرا على النظرة التaylorية Taylorisme التي تعتبر المؤسسة تجمعا لفتنتين (مسيرين ومسيرين)، مما جعل الغربيين يعتبرون الإدارة والتسيير فن نقل أفكار رب العمل لأيدي العمال وعلى العكس من ذلك يعتبرها اليابانيون فن تحريك وتجنيد ذكاء الكل خدمة لمشروع المؤسسة.

Résumé

Les entreprises, dans leurs gestions administrative et organisationnelle, doivent prendre en considération la dimension culturelle de leur personnel.

Celle-ci occupe une place décisive dans la réalisation des objectifs organisationnels.

Le présent article présente un diagnostic de la réalité culturelle des entreprises de production et de service en Algérie, à travers les attitudes des cadres intermédiaires envers certains modèles organisationnels.

المشكلة وأهميتها:

انه وعلى الرغم من اختلاف الدول في تاريخ مواردها البشرية إلا أن الدول المتقدمة رغم اختلاف ثقافتها التنظيمية والإدارية استطاعت من تنظيم مواردها البشرية بفضل مناجمت management صاغ هندسة هرمية قوية للكفاءات الوطنية، مما يعني كلما ارتقينا في السلم الهرمي لمؤسسة ما اقتصادية أو إدارية كلما وجدنا الكفاءات know how وهذا ما أدى ب Peter Druker أب المناجمت الحديث إلى القول بعدم وجود دول دون التطور (نامية أو سائرة في طريق النمو) بل هناك فقط دول دون مستوى التسيير.

قد يعود تأخر دول العالم الثالث إلى تاريخ المكونة البشرية لمؤسساتها التي تتوفر على مستخدم يجهل ولا يعرف بدقة نشاطه، مسؤولياته ومعايير أداء عمله مما دفعه لخلق أخرى خاصة به أكتسبها عموما من الرصيد الثقافي لبيئته (مجتمعه). مما أدى إلى دخول القيم العائلية، العشائرية والقبلية في المؤسسات الحديثة وبرزت تجلياتها ومظاهرها في مختلف شؤون المؤسسة مما سمح بترقية من لا يملكون كفاءاتنا إلى أعالي السلم الهرمي فعمت بذلك اللامبالاة والفوضى، ففقدت بالتالي أية سياسة دافعية وأي شكل من أشكال الحث داخل المؤسسات مصداقيتها. وازدادت الوضعية تعقيدا بتفاقم مثل هذه المظاهر والسلوكات وتعاضمها في ظل غياب آليات و/أو ضوابط للحد من زحف الغير أكفاء للمستويات العليا في المسؤولية من جهة، ولا حتى لتأمين وحماية المسير الجيد في منصبه من جهة أخرى. إضافة إلى انعدام معايير اختيار المسيرين على أعلى مستوى مما فتح المجال واسعا أمام التجاوزات التي صارت حقيقة مرة وقاعدة عامة إن لم نقل جسدت بذلك نمطا ثقافيا خاصا.

إن الكشف عن النمط الثقافي ومعرفة وتحديد ثقافة المؤسسة أمر صعب ومعقد يتطلب إجراء تشخيص ثقافي شامل لكل ما يتعلق بالمؤسسة ماضيا وحاضرا، داخليا وخارجيا في إطار محيطها المباشر. أما في بحثنا فحاولنا الكشف عن الخصائص الثقافية والسمات الأساسية لفئة من المكونة البشرية داخل المؤسسة الجزائرية (اقتصادية وإدارية) تحتل مكانة هامة وتلعب دورا رئيسيا في الإشراف على إنجاز الأعمال، كما أنها قد تكون قادرة على توفير معلومات عن المؤسسة (مسيرين وأتباع) وذلك بحكم وضعها كقشاط وطبيعة عملها فهي على اتصال مباشر وباستمرار بمختلف مستويات المؤسسة العليا والدنيا.

إن التواجد الوسطي لطبقة المشرفين إذن يجعلها أقدر على إدراك الواقع الحقيقي للمؤسسة الأمر الذي دفع الباحث في هذه الدراسة إلى استهدافها من أجل معرفة الإطار الثقافي العام للهيئة الوسطى في المؤسسة الجزائرية.

هل تنتج نحو قيم العلاقات أو المردود؟ بمعنى آخر هل تنتج نحو النموذج الإستحقاق والتطوري أو النموذج العلمي والقانوني؟ أي إلى أي نموذج ينزع مشرفو المؤسسات موضع الدراسة؟ إذن ما اتجاه الهيئة الوسطى الإدارية في المؤسسة الإنتاجية والخدمانية نحو النماذج الثقافية التنظيم.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، كما يحاول معرفة الاختلاف في الاتجاه حسب القطاع على اعتبار أن عينة الدراسة تضم أفراداً من مؤسسة إنتاجية ومؤسسات خدماتية مع التركيز على العلاقة بين الاتجاه وبعض المتغيرات الديمغرافية المصاغة في شكل فروض صفرية كالتالي، الأقدمية والمستوى التعليمي.

الفرضيات:

نظراً لوجود المؤسسة الجزائرية في محيط لم يوفر لها المناخ الملائم برزت ممارسات لا تمت بصلة لمعايير الكفاءة والاستحقاق وعليه يتوقع الباحث اتجاهها موجبا نحو النموذج الإستحقاقى بدرجة كبيرة.

وقد صاغ الباحث ثلاثة فروض صفرية كما يلي:

- لا يوجد تأثير للسن على اتجاهات الهيئة الوسطى نحو النماذج الثقافية التنظيمية، بمعنى لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي 30-40 سنة و 41 سنة فما فوق في اتجاهاتهم.

- لا يوجد هناك تأثير للأقدمية على اتجاهات الهيئة الوسطى نحو النماذج الثقافية التنظيمية، بمعنى آخر لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الأقدمية المختلفة في اتجاهاتهم نحو النماذج الثقافية التنظيمية.

- لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي على اتجاهات الهيئة الوسطى نحو النماذج الثقافية التنظيمية بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الثانوي والجامعي في اتجاهاتهم نحو النماذج الثقافية التنظيمية.

الخلفية النظرية:

يعتبر موضوع الثقافة من أحدث المواضيع وأهمها في ميدان التسيير والمنظمات في حين تعتبر مواضيع الاتجاه والإشراف من أقدم مواضيع السلوك التنظيمي. فإذا كانت الدراسات السابقة حول الاتجاه خلصت إلى تعريفه وتحديد أنواعه وطرائق قياسه (بوقارديس ليكرت، قوتمان) بشكل أوصل إلى مستوى التكميم، وأن الدراسات الخاصة بالإشراف عرفته وحددت أنواعه وأنماطه (بلايك موتون، فراد فدلر) يبقى موضوع الثقافة ورغم حداثة ميدان اهتمام العديد من التخصصات (أنتروبولوجيا، علم النفس...) الأمر الذي جعله يعد مفهوماً واسعاً لتعدد تعاريفه إلى أكثر من 176 تعريفاً حسب (C. Kluckhohn, E. Morin, R. Sansaulieu)

إذا كانت الأنتروبولوجيا حددت الثقافة على أنها الرباط الذي يوحد أفراداً فيما بينهم في نطاق جغرافي معين فإن الثقافة التنظيمية هي الرباط الموحد لأفراد المنظمة وهي بذلك آلية اندماج وهذا ما ذهب إليه G.Rocher إذ اعتبرها مجموعة مترابطة من كفاءات وطرائق التفكير، الإحساس والسلوك تأخذ طابعاً رسمياً، وكونها متعلمة يتقاسمها مجموعة من الأفراد فهي تساهم بصفة موضوعية ورمزية في تشكيلهم كجماعة خاصة

متميزة . وعليه يفترض وجود تصور أدنى مشترك (شخصية قاعدية حسب الأنثروبولوجيين).

عمد الباحث وفي هذه الدراسة إلى نماذج ثقافية تنظيمية تركز على الأسس النظرية للتراكبات المعرفية في ميدان المنظمات والسلوك التنظيمي ابتداء من النموذج الفردي لكامل(1)، الجماعي لموريس وهاكمان (2)، الإندماجي لولاس (3)، والتقن وثقافي ليفلاسكو (4).

إن النماذج الثقافية التنظيمية الأربعة الواردة في هذه الدراسة لا يمكن اعتبارها تصنيفات لأنواع الثقافات في المؤسسات بقدر ما هي تجميع للأدبيات التنظيمية وفق تشابهها وفي سياق تطورها، وسنحاول عرض النماذج الثقافية التنظيمية فيما يلي:

النموذج العلمي:

يأخذ النموذج العلمي جذوره من الدراسات التي أجراها كل من تايلور (الأمريكي 1865-1915) وفايول الفرنسي (1841-1925)،

وذلك من خلال التنظيم العلمي للعمل حيث سعى كلاهما للبحث عن العقلانية في العمل. لقد إنكب المهندس تايلور على دراسة الأعمال اليدوية واعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي أن تحدد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء وبالتالي يتمكن من صياغة علم إدارة المؤسسات والذي يقوم خاصة على مايلي:

- التحديد الدقيق لمسار انجاز أي عمل.
 - اختيار وتدريب العمال على أسس علمية (متعلمين متكيفين مع تقنيات العمل).
 - الفصل بين تحضير وانجاز العمل.
 - التقسيم العادل للفوائد الناجمة عن ارتفاع المردودية ما بين العامل ورب العمل.
- (5).

وبينما كان تايلور منكباً على العمل التنفيذي، اهتم من جهته فايول بعمل المديرين أو المسيرين وقد أدخل مصطلح الوظيفة كعنصر قاعدي في حياة المؤسسة كما أنه اقترح التفريق ما بين ست وظائف رئيسية اعتبر أهمها الوظيفة الإدارية والتي حدد لها خمس نقاط:

التنبؤ، التنظيم، الإشراف، التنسيق والمراقبة. والتي أخذت تتوسع لتصل إلى الهيئة الوسطى التنفيذية.

وعليه فالتكنوقراطية قد تكون أحسن معبر عن المدرسة الكلاسيكية فحسب (6) E.Enriquez التكنوقراطي يسعى للتحكم في العالم، يتصرف حسب مخططات قواعد وإجراءات مضبوطة فهو يعرف كل شيء لأنه يمتلك المعارف التقنية المعقدة فهو لا يخضع للحظ أو الصدفة والأشخاص بالنسبة له ما هم إلا أشياء قابلة للتسيير. فلا مكان للعاطفة أمام العقل، والحقيقة الوحيدة هي الاقتصاد. ويعتبر M. Pages أن هذا النموذج يسيطر خاصة في المؤسسات الكبيرة أين يجد فيها الفرد نفسه أمام سلطة بدون وجه Anonyme وغير مشخصة. ويكون فيها الأداء الفردي مشجعا بصفة كبيرة

والعقاب شديدا (نفسيا وماديا) فعلى الفرد أن يعطي دائما أحسن ما عنده وبالمقابل تشركه المنظمة في عظمتها. فتصبح بذلك المؤسسة كآلة ذات لذة من جهة وقلق من جهة أخرى (أي قلق خشية فقدان الاعتراف الجماعي). إذن يكون المردود في هذا النموذج محددا سلفا طالما تعتمد المؤسسة على بيروقراطية دقيقة في عملها.

النموذج القانوني:

ويأخذ جذوره أيضا من المدرسة الكلاسيكية مع النظرية البيروقراطية للألماني Max Weber إذ يعتبر الأول الذي عرف البيروقراطية على أنها أداة عقلانية وفعالة، فهو ينطلق من فكرة أن انصياع الفرد لأوامر (رؤسائه) ليس بدافع الخوف وإنما لأن رئيسه قد اتخذ القرارات وفق القواعد والاتفاقيات المسيرة للمؤسسة والتي أساسها الشرعية العقلانية. إذن "فماكس وبيبر" ارتكز في نظريته أساسا على النظرية الشرعية، هذه الأخيرة تعتبر أن الأشخاص يخضعون أكثر للوظيفة المحددة من خلال تحديد منطقي منه إلى أشخاص، ويذهب إلى حد الاعتقاد بأن هذه الشرعية هي الوحيدة المناسبة للتطور الصناعي.

وقد اهتم بالعمل بصورة عامة لكن عند وصفه لتنظيمه أخذ الإدارة العمومية كنموذج واقترح ما يلي(7):

- تحديد الوظائف كتابيا بالتفصيل (قوانين صارمة).
- التوظيف بطريقة منهجية (امتحان أو مسابقة) مما يسمح بالتقييم الموضوعي للقرارات.

- تسطير المسارات المهنية حسب معياري القدرات والأقدمية.

- تنظيم هرمي دقيق.

وهذا ما أدى حاليا إلى وجود رقابة قوية يأكدها وقوف النقابات في وجه الإدارة حيث كثيرا ما لاحظنا صراعات خانقة في المؤسسات كمؤسسة SNCF الفرنسية سنة 1987 عند محاولة تغيير نظام الأجور.

إن مثل هذا النموذج إذا ما ساد في مؤسسة ما، يسود الاحترام التام للقوانين العادلة وتكرس حقوق وواجبات الكل هذا ما يجعل وجود نسبة قليلة من دوران العمل ويفتح مجالا واسعا للشعور بالأمن في العمل.

النموذج الإستحقاقى:

الملاحظ أن النظريات السابقة التابعة للمدرسة الكلاسيكية كانت تهدف إلى صياغة نظام ثابت وقار لا يمكنه أن يتغير (سواء التنظيم العلمي أو المرتكز على القانون). لكن بمجيء تيار العلاقات الإنسانية (1949) E. Mayo وأتباعه وبفضل الدراسات التي أجروها خاصة في سنة 1930 التي تبين أن الحالة النفسية لها تأثير على السلوك أثناء العمل.

وبالتالي صار الأمر يستدعي ليس فحسب تنظيما تقنيا وإنما تنظيما اجتماعيا كذلك.

هذا التنظيم الذي سيركز على الفرد وعلى تحسين النظرة للعلاقة في العمل بين الفرد والعمل.

فعلی خلاف نظرة المدرسة الكلاسيكية يجب الاهتمام بالفرد وبالتالي هذا النموذج يقوم على أساس الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة والدينامية ويكون التوجه فيه مطلقا نحو المردود.

النموذج التطوري:

نظرا للتراكبات المعرفية وتطور العلوم فإنه وانطلاقا من الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية ظهرت مقاربة أخرى تركز على فكرة العلاقات الإنسانية التي تسمح بحل مشاكل العمل في المؤسسة، وبالتالي ضمان مستوى عال من الفعالية. وهذه النظرة الجديدة تركز على أن العامل الاقتصادي لا بد وأن يحرك بواسطة الاجتماعي (الأفراد) وقامت على أساس ذلك مجموعة من النظريات حول السلوك الإنساني في ميادين علم النفس وعلم النفس الاجتماعي ومؤخرا حتى في علم النفس التحليلي (الظواهر اللاشعورية الفردية والجماعية). إن تنشيط الجانب الاجتماعي يعني الاهتمام بتطور الفرد وذلك يشمل التكوين الرسمي، المشاركة في المشاريع، الدوران الداخلي، إلخ، وعليه إن الهدف من تطوير الأشخاص هو الرفع من الكفاءة (9) وتغيير السلوكيات المعتادة.

إن المتعلمين لن يقبلوا بهرمية شديدة تثقل كاهلهم لأنهم في معظم الحالات يطالبون بدرجة من الحرية في العمل ويرجع هذا التنامي نسبة المتعلمين بين مستخدمي المؤسسة. هذا ما جعل التيار السوسيوثقني يقترح الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية الاجتماعية للعامل مع التركيز على الإعلام الواسع والتكوين، حيث يدعى العامل إلى تقبل مسؤولية واسعة مقابل استقلالية متزايدة في إنجاز العمل. (10) وبالتالي فقد بدأ يتضح للجميع وأن النمو الاقتصادي ينبع من القاعدة ولا يفرض من فوق، على اعتبار الجهود التي يبذلها الفرد والمجموعة للوصول إلى الأهداف المختلفة كالنمو الاقتصادي والترقية الاجتماعية (11).

وعليه فهذا النموذج يستوجب تقليص المستويات الهرمية في المنظمة إلى الحد الأدنى (12) الضروري الذي يسمح بحل المشاكل الطارئة بصفة تلقائية وبالتالي فهو يمثل نظام التسيير الذاتي المثالي (أين يسود النضج التام في المؤسسة فالكل يدرك مهامه، واجباته، إلخ، وبالمقابل يتلقى من المؤسسة الدعم والاعتراف... إلخ).

تصميم الدراسة وإجراءات البحث

- عينة الدراسة: وتضم العينة: 35 مشرفا في قطاع الخدمات و45 مشرفا في قطاع الإنتاج.

- **المنهج والأداة:** تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد اعتمد الباحث في المعالجة الإحصائية على النسب المئوية واختبار (كا2) لاختبار الفرضيات الصفرية المصاغة حسب المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث.

ولغرض التعرف على الاتجاه تمت صياغة أداة بحث في شكل استمارة قياس الاتجاه وفق سلم ليكرت الخماسي، وتحتوي على 60 بنداً موزعة على ثلاثة محاور هي:

1- المؤسسة التي يفضل المشرفون العمل والتسيير بها.

2- المؤسسة الناجحة حسبهم.

3- المؤسسة التي يعملون بها حالياً.

وللإشارة يحتوي كل محور منها على 20 بنداً.

وحتى تكون الأداة صالحة يمكن الاعتماد عليها كوسيلة بحث كان لابد من توفير عنصري الصدق والثبات. وعليه فلأجل التأكد من صدق الاستمارة اعتمد الباحث على طريقة صدق المحتوى والصدق المنطقي المعبر عنه بتمثيل البنود لمحتوى الأداة وذلك من خلال تقديرات لجنة المحكمين. أما للتأكد من ثباتها فقد استعمل الباحث طريقة Test Retest حيث تم تطبيق الاختبار بعد مدة 15 يوماً لعينة تتكون من 10 أفراد وباستعمال معامل الارتباط تحصل على $r = 0,68$ مما يؤكد ثبات الاستمارة.

وعلى ضوء هذه الخطوات تم قبول الاستمارة كوسيلة صالحة لإجراء هذه الدراسة لتمتعها بالصدق والثبات.

نتائج البحث :

لقد تم تحليل إجابات أفراد العينة من الهيئة الوسطى الإدارية للمؤسسات قيد الدراسة عن عبارات الاستبيان وذلك لمعرفة مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على محتوى البنود الملخصة لخصائص النماذج الثقافية التنظيمية المعتمدة في الدراسة. ولغرض تسهيل ترجمة البيانات تم دمج مستوى الموافقة ومستوى عدم الموافقة ليحصل الباحث بالتالي على سلم ثلاثي لقياس الاتجاه وسنورد في الجدولين (1، 2) العبارات التي كانت إجابات المشرفين عليها بالموافقة بنسبة 65% فما فوق حيث اعتبر هذا الحد مستوى لقبول أو رفض العبارات، بمعنى التعبير عن اتجاه جماعي موجب لأكثر نسبة من العينة.

للإشارة فهذه الجداول لم تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة، ولا حتى طبيعة النشاط سواء كان خدماتياً أو إنتاجياً فهي تشير إلى مدى تحقق الفرضية العامة للبحث.

الجدول رقم 1: يوضح البنود التي تمت الموافقة عليها

في محور تفضيل العمل والتسيير.

النموذج	رقم البند	مستوى الموافقة	
		موافقة	غير متأكد
الإستحقاق	1	100	غير موافق

12,5	6,25	100	2	
18,75	6,25	81,25	8	
6,25	6,25	75	12	
12,5	6,25	87,5	3	التطوري
18,75	6,25	75	4	
18,75		81,25	9	
18,75		81,25	5	العلمي
25		75	10	القانوني
6,25	6,25	81,25	16	
18,75		75	20	

يتضح من الجدول أن الهيئة الوسطى الإدارية للمؤسسات الخدمائية والإنتاجية تفضل العمل والتنسيق في ظل مؤسسة تقدر القدرات والكفاءات وتسمح بحرية كبيرة لإنجاز العمل ، في حين نسبة أكثر من 80% تفضل المؤسسة التي تعطي الحقوق لعمالها حسب المردود المقدم لكن نسبة 75% فقط تفضل العمل والتنسيق في مؤسسة تشرك مستخدميها في أخذ القرارات الهامة.

وعلى الرغم من أن اتجاه المشرفين واضح نحو النموذج الإستحقاقى من خلال موافقتهم على أربع بنود من خمسة مما يؤكد تحقق الفرضية في هذا المحور إلا أنهم يفضلون في نفس الوقت العمل في ظل مؤسسة تمكنهم من تحقيق ذواتهم بفضل التكوين والتدريب المستمرين. كما تهتم بالعامل ويعمله على حد سواء. ويفضل المشرفون كذلك تطبيق قوانين المؤسسة في كل الظروف واتخاذ القرارات وفقها مع رفض تجاوزها من أي طرف كان (مسيرون ومسيرين).

أما بالنسبة للبنود المعبرة عن النموذج العلمي فلم يبرز الاتجاه الموجب بوضوح إلا من خلال بند واحد إذ فضلت نسبة 81,25% العمل في مؤسسة تعتمد على الدراسات العلمية الشاملة في مختلف أنشطتها.

الجدول رقم 2: يوضح البنود التي تمت الموافقة عليها في محور المؤسسة الناجحة

النموذج	البند	مستوى الموافقة	
		موافق	غير متأكد
		غير موافق	غير متأكد

6,25		100	21	الإستحقاق
6,25		93,75	25	
6,25	6,25	87,5	27	
6,25		93,75	33	
		1000	34	
		100	22	التطوري
	6,25	87,5	28	
12,5	6,25	81,25	38	
		100	23	العلمي
		100	29	
12,5	18,75	65,75	31	
12,5		87,5	24	القانوني
		100	26	
	6,25	93,75	32	
25	6,25	68,75	37	
18,75	6,25	75	40	

ويتضح من خلال الجدول رقم 2 تحقق الفرضية العامة للبحث بفضل بروز الاتجاه الموجب نحو النموذج الإستحقاقى وقد برز كذلك اتجاه موجب نحو النموذج القانوني وعليه فقد عبرت نسبة مرتفعة عن موافقتها على محتوى كل البنود المعبرة عن هذين النموذجين.

فأعضاء الهيئة الوسطى يوافقون على أن المؤسسة الناجحة هي التي تقدر كفاءات وقدرات مستخدميها وتشركهم في اتخاذ القرارات الهامة وتعطيهم حقوقهم حسب المردود الذي يقدموه وتسمح لهم بحرية أكبر في إنجاز عملهم ولا يكلف فيها الرؤساء أتباعهم إلا بما يتماشى ومؤهلاتهم وفي نفس الوقت يعتبرون المؤسسة الناجحة هي التي تحكمها قوانين صارمة تطبق في كل الظروف ولا تتخذ القرارات إلا وفقها فسلطة القانون فوق الجميع ولا تجاوز للقوانين، وإذا ما حدث ذلك تقوم النقابة بدورها فتقف في وجه الإدارة ولا تقبل بالتجاوزات.

والملاحظ كذلك من خلال الجدول 2 هو تعبير أفراد العينة عن اتجاه موجب نحو بعض البنود المتعلقة بالنموذج التطوري، إذا اعتبروا المؤسسة الناجحة هي تلك التي تضمن تطور أفرادها من خلال التدريب والتكوين المستمرين وتمكنهم من تحقيق ذواتهم وتركز اهتمامها حول العامل.

كما عبر المشرفون كذلك عن اتجاه موجب نحو بعض البنود المعبرة عن النموذج العلمي إذ أكدوا على أن كل مؤسسة تعتمد على الدراسات العلمية الشاملة لنشاطها، تحدد المردود سلفاً وتتخذ القرارات بعد الإطلاع على نتائج الدراسات العلمية للمختصين تعتبر مؤسسة ناجحة.

ومن خلال ترجمة البيانات تتضح الخصائص المميزة للمؤسسة الناجحة حسب أعضاء الهيئة الوسطى، وعليه فالمؤسسة الفعالة والناجحة هي التي تمزج بين كل ما

هو جيد وملئم لها في كل النماذج خاصة وأنه لا يمكن للمؤسسة أن تحقق النجاح إلا بتركيزها على مختلف النواحي (علاقات وشغل...) من خلال الاعتماد على خصائص النماذج الإستحقاقية والتطوري من جهة والقانوني والعلمي من جهة أخرى .

أما فيما يتعلق بمحور المؤسسة الحالية التي يعمل بها أفراد العينة فقد لوحظ تذبذب كبير في الاتجاه بين الموافقة تارة والمعارضة تارة أخرى مما يبرز اختلاف المعاش النفسي داخل المؤسسة وغياب الصورة الواضحة عنها (المؤسسة) وقد يعود ذلك إلى تعدد المؤسسات التي أجريت بها الدراسة واختلاف قطاعها وهذا ما يستدعي إجراء دراسة شاملة وأكثر دقة تتعلق بصورة المؤسسة لدى مستخدميها.

وعلى العموم وبالرغم من عدم وضوح الاتجاه إلا أننا لاحظنا نسبة 68,75% أبدت موافقتها على أن المؤسسات التي تعمل بها لا تكلف مستخدميها فوق طاقتهم فيما أبدى 25% عدم موافقتهم ويتضح كذلك أن 56,25% أبدوا عدم موافقتهم على أن مؤسساتهم تسمح لهم بأخذ القرارات المتعلقة بعملهم.

وقد أبدت نسبة 68.75% موافقتها على أن هدف المؤسسة الوحيد هو تحقيق المردود المحدد في الأجل، في حين 62,5% لا يعتبرون المؤسسة تعتمد على تسيير بيروقراطي دقيق في العمل كما يلاحظ كذلك أن 56,25% فقط توافق على عدم تجاوز القوانين من أي طرف داخل المؤسسة.

بعد استعراض هذه النتائج وتحليلها دون مراعاة المتغيرات الديمغرافية الواردة في البحث ولا حتى متغير قطاع النشاط فالتساؤل الذي يطرح نفسه هو: هل يوجد اختلاف في اتجاه الإطارات الوسطى نحو النماذج الثقافية التنظيمية باختلاف طبيعة النشاط (خدمات وإنتاج)؟ وللإجابة على هذا التساؤل أوجزنا إجابات العينة حسب القطاع في صورة البيانات الرقمية المبينة في الجدول الموالي (3) الذي يوضح اختلاف الاتجاه في قطاع الإنتاج وقطاع الخدمات.

الجدول رقم 3: يوضح الاختلاف في الاتجاه حسب قطاع النشاط

المحور	النموذج	القطاع	مستوى الموافقة	
			موافق	غير متأكد
تفضيل العمل	الإستحقاقية	إنتاجي	79,98	5,72
			86,65	-
		خدمي	14,28	11,10

25,71	2,85	71,41	إنتاجي	التطوري	والتسيير
17,77	11,11	62,21	خدماتي		
45,70	2,85	51,42	إنتاجي	العلمي	
42,21	8,88	42,21	خدماتي		
37,13	2,85	59,99	إنتاجي	القانوني	
17,77	4,44	71,10	خدماتي		
8,56	-	91,42	إنتاجي	الإستحقاق	المؤسسة الناجحة
	9,22	97,76	خدماتي		
11,42	5,71	74,27	إنتاجي	التطوري	
11,11	6,66	75,54	خدماتي		
19,99	2,85	77,13	إنتاجي	العلمي	
31,10	8,88	59,99	خدماتي		
14,27	8,56	76,90	إنتاجي	القانوني	
8,88		91,09	خدماتي		
19,99	5,71	68,56	إنتاجي	الإستحقاق	المؤسسة التي تعمل بها حالياً
46,65	15,55	35,55	خدماتي		
28,56	8,57	62,84	إنتاجي	التطوري	
55,55	15,55	24,43	خدماتي		
28,56	5,71	56,70	إنتاجي	العلمي	
44,44	17,77	35,55	خدماتي		
22,84	8,57	68,55	إنتاجي	القانوني	
35,54	24,44	37,77	خدماتي		

يوضح الجدول رقم 03 بعض الاختلافات في الاتجاه ما بين مشرفي قطاع الخدمات وقطاع الإنتاج من حيث نسبة الموافقة وبالنظر لتحقق فرضية البحث فإن أفراد الهيئة الوسطى في المؤسسات بقطاعيها يفضلون العمل والتسيير في ظل النموذج الإستحقاقى إلا أن الاختلاف يبرز من خلال اتجاه المشرفين نحو بقية النماذج الثقافية التنظيمية الأخرى حيث ظهر أن مشرفي قطاع الإنتاج أكثر ميلاً نحو النموذج التطوري عكس نظرائهم في قطاع الخدمات الذين يميلون أكثر نحو النموذج القانوني.

أما فيما يتعلق بالنموذج الملائم والمفضل لتحقيق نجاحات المؤسسة فينتفق المشرفون في القطاعين حول النموذج الاستحقاقى إذ عبرت أكبر نسبة عن موافقتها ثم تليه نسب أقل موافقة على النموذج القانوني وأخيراً النموذج التطوري. تبين هذه المعطيات أن المؤسسة الناجحة في نظر الهيئة الوسطى باختلاف قطاعها (خدمات وإنتاج) هي تلك التي تركز على خصائص النموذج الثقافي الإستحقاقى مع تطبيق القوانين التي يساهم

الكل في صياغتها وذلك بفضل نضج المستخدمين خاصة وأن المؤسسة استثمرت فيهم واعتمدت عليهم ووثقت بهم فأهلته من خلال التكوين والتربصات وهذا بغية تحقيق الفعالية والنجاعة الضرورية لمؤسسة تود الاستمرار في نشاطها. لكن في نفس هذا المحور يبرز شيء من الاختلاف حيث أن مشرفي قطاع الإنتاج أكثر ميلا نحو النموذج الثقافي التنظيمي العلمي عكس نظرائهم في المؤسسات الخدمانية.

أنه ورغم الاختلاف النسبي في الاتجاه إلا أن المحور الوحيد الذي كشف عن اختلاف كبير بين القطاعين هو ذلك المتعلق بالواقع الحقيقي للمؤسسة التي يعمل بها أفراد العينة، حيث عبر مشرفو قطاع الإنتاج عن اتجاه موجب بالموافقة على النموذج الإستحقاقى والقانوني ثم يليهما النموذج العلمي في حين عبر نظراؤهم في قطاع الخدمات وبنسب معتبرة عن عدم موافقتهم على أن المؤسسات التي يعملون بها تمارس نشاطها اعتمادا على خصائص النموذج التطوري والاستحقاقى (أي محور العلاقات الإنسانية والاستثمار البشري) ولا حتى على خصائص النموذج العلمي. وهذا ما يفسر غياب صورة واضحة للمؤسسة لدى المستخدمين وقد يعبر هذا الغموض كذلك عن ثقافة سلبية في قطاع الخدمات لكن يبقى ذلك رهن إجراء دراسات لمعرفة مدى وجود ثقافة قطاعية أو ثقافة مؤسسة فقط.

اختبار الفرضيات الصفرية:

بعد مقارنة اتجاهات المشرفين في القطاعين نحو النماذج الثقافية التنظيمية. وبعد التأكد من تحقق فرضية البحث، تستدعي هذه الدراسة التأكد من مدى صحة الفروض الصفرية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية الثلاثة المتوفرة في عينة البحث، ولأجل ذلك اعتمد الباحث على اختبار (ك2) لمعرفة دلالة الفروق في الاتجاه هذا عند درجات الحرية تبعا لكل متغير.

الجدول رقم 4 : يوضح درجات الحرية والدرجات الحرجة تبعا لكل متغير

الدرجات الحرجة		درجات الحرية	صفوف	أعمدة	المتغير
عند 0.01	عند 0.05				
9,21	5,99	2	3	2	السن
9,21	5,99	2	3	2	المستوى التعليمي
13,28	9,49	4	3	3	الأقدمية

وسنلاحظ في الجدول رقم 5 كل البنود التي تم عندها رفض الفرض الصفري تبعا لكل متغير بمعنى البنود التي يعود الاختلاف في الاتجاه فيها إلى أثر المتغير وليس إلى الصدفة أي أن الفروق كانت دالة إحصائيا.

الجدول رقم 5 : يوضح العبارات التي تم عندها رفض الفروض الصفرية.

المحور	النموذج	تأثير متغير السن		تأثير متغير الأقدمية		تأثير المستوى التعليمي	
		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
		0.01	0.05	0.01	0.05	0.01	0.05
تفضيل العمل	الإستحقاقى التطوري العلمى القانونى	12-8	-	19	-	12	8
		-	-	18-15	-	18-15	3
		14	-	17-11-6	-	17-6	11
		20	16	13-7-16	-	10-13	-
المؤسسة الناجحة	الإستحقاقى التطوري العلمى القانونى	-	-	-	27	-	25
		-	30	36-30	38	-	-
		-	-	39-31	35	-	-
		-	-	40	37-32	-	37
المؤسسة التى تعمل بها حليا	الإستحقاقى التطوري العلمى القانونى	41	48-45	52	-	-48-45-55-41	52
		74	55-52	-	53	56-53-42-49	47
		-	42-42	58-50	-	51-50-58-43	59
		44	56-53	44	57	60-46-57-44	54
			50-43				
	59-51						
	60-54-46						

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث، وبتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة فقد تم تحديد قيم كا2 حسب القانون الإحصائي، وعند مقارنة الباحث لقيم كا2 بالدرجات الحرجة عند درجات الحرية المناسبة لكل متغير فقد تحصل على البنود الموضحة في الجدول السابق والتي تم عندها رفض الفرض الصفري، وبتحليل الجدول وترجمة بياناته يتضح لنا مدى تحقق الفرضين الصفريين الأول والثالث المعبرين على التوالي على متغير السن والمستوى التعليمي بدرجة كبيرة في محور المؤسسة التي يعمل بها أفراد العينة مما يعني وجود تأثير لهما على الاتجاه نحو مختلف النماذج الثقافية التنظيمية، وهذا لا يعني أبدا عدم

تحقق كل الفروض الصفرية بالنسبة لبعض البنود في باقي المحاور الواردة في أداة البحث.

ففي محور تفضيل العمل والتسيير مثلا نلاحظ الاتجاه الموجب للشباب نحو المؤسسة التي تعطي الحقوق حسب المردود المقدم والتي تشرك مستخدميها في أخذ القرارات الهامة كما أن ذوي الأقدمية المتوسطة والقصيرة عبروا عن نفس الاتجاه في البند 19، في حين لا يوافقهم أصحاب الخبرة الطويلة إذ لا يفضلون العمل في المؤسسة التي لا يكلف الرؤساء فيها أتباعهم إلا بما يتماشى وقدراتهم.

كما لاحظ الباحث تفضيل أصحاب الأقدمية القصيرة والمتوسطة والذين لهم المستوى الثانوي العمل في المؤسسة التي تسمح للأفراد بأخذ القرارات دون اللجوء للآخرين، والتي يثق فيها الرؤساء في نصح و قدرة أتباعهم فلا حاجة لمراقبتهم، وعلى العكس من ذلك عبر ذوو المستوى الجامعي وأصحاب الأقدمية الطويلة عن عدم موافقتهم.

أما البنود المتعلقة بالنموذج العلمي فقد لوحظ اختلاف دال إحصائيا بالنسبة للبنود 6-11-17 وهذا مع متغيري الأقدمية والمستوى التعليمي حيث ظهر أن ذوي الأقدمية القصيرة وأصحاب المستوى الجامعي لا يوافقون على أن يحدد المردود سلفا في حين ذوو الأقدمية الطويلة عبروا عن اتجاه إيجابي، لكن بالنسبة للمؤسسة التي تهتم بالمردود الذي يحققه المستخدمون فقد اتفق ذوو الأقدمية القصيرة وأصحاب المستوى الثانوي بتعبيرهم عن اتجاه موجب في حين لا يوافق أصحاب المستوى الجامعي على أن تركز المؤسسة اهتمامها فقط حول تحقيق المردود المحدد في آجاله ولا أن تعتمد على تسيير بيروقراطي مهما كانت دقته.

أما فيما يتعلق بالبنود المعبرة عن النموذج القانوني فيتضح لنا من خلال الجدول تأثير متغير السن على اختلاف الاتجاه حيث عبر الشباب عن اتجاه موجب نحو عدم تجاوز أي طرف للقوانين وتفضيل المؤسسة التي تطبق قوانينها في كل الظروف ونفس الاتجاه عبر عنه ذوو الأقدمية القصيرة.

وقد وافق أصحاب الأقدمية الطويلة وذوو المستوى الجامعي على أن تلعب النقابة دورها من خلال الوقوف في وجه الإدارة إذا ما تجاوزت القوانين في حين عارض نظراؤهم من ذوي الأقدمية القصيرة وأصحاب المستوى الثانوي.

أما بالنسبة للمؤسسة الناجحة فقد لاحظ الباحث تأثير متغير الأقدمية بدرجة كبيرة على اختلاف الاتجاه لدى أفراد العينة ففي النموذج التطوري يرى ذوو الأقدمية المتوسطة والطويلة أن المؤسسة الناجحة هي التي يأخذ فيها الأفراد القرارات دون الحاجة للجوء للآخرين فيما عبر أصحاب الأقدمية القصيرة على عكس هذا الاتجاه.

أما في محور المؤسسة "التي تعمل بها حاليا" فيلاحظ جليا من خلال الجدول مدى تأثير الاتجاه بمتغيري السن والمستوى التعليمي وهذا تقريبا في كل البنود المتعلقة بمجمل النماذج الثقافية التنظيمية، وهذا ما قد يؤكد التضاد الثقافي وصراع الأجيال. فالاختلاف واضح في الاتجاه بين الشباب والكهول وبين المستويات التعليمية، وقد يفسر هذا كذلك غياب التصور الموحد للخصائص المميزة للمؤسسة ليس فقط في المعاش

المرتبط بالواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية وإنما قد يكون حتى في اختلاف التصورات والذهنيات وهذا ما سيستدعي دراسة كاملة لمعرفة صحة هذا الافتراض. وعموما فقد كان اتجاه فئة (30-40 سنة) موجبا واتجاه الفئة الأخرى سالبا وهذا بالنسبة لأغلب البنود المعبرة عن النماذج إلا في البند 58 أين اتفقت الفئتان على أن المؤسسة التي تعملان بها لا تعتمد في تسييرها على بيروقراطية في العمل. لكن بالنسبة لتأثير متغير المستوى التعليمي فقد لاحظ الباحث اتجاهها موجبا عموما لذوي المستوى الثانوي لعبارات الاستبيان المتعلقة بهذا المحور وعلى العكس من ذلك عبر الجامعيون عن عدم موافقتهم على أغلب البنود وبرز ذلك بوضوح في العبارات المتعلقة بالنموذج التطوري.

وقد كان كذلك تأثير لمتغير الأقدمية في بعض البنود حيث عبر ذوو الأقدمية المتوسطة والضعيفة عن موافقتهم على أن المؤسسة لا تكلف مستخدميها فوق طاقتهم وهذا ما لا يوافقهم عليه أصحاب الأقدمية الطويلة، كما عبر الطرفان عن نفس الاتجاه في البند 50 المتضمن اتخاذ المؤسسة للقرارات وفق نتائج الدراسات العلمية وقد بدى الاختلاف كذلك في البند 53 المتعلق بالنموذج التطوري إذ يرى أصحاب الأقدمية القصيرة أن المؤسسة تثق في نصح مستخدميها وولائهم فيما لا توافق على ذلك باقي فئات الأقدمية.

الخاتمة:

لقد تم في هذه الدراسة استطلاع اتجاهات المشرفين ضمن الهيئة الوسطى لمؤسسات خدمتية ومؤسسة إنتاجية بشرق الجزائر نحو النماذج الثقافية التنظيمية. وقد صمم استبيان لهذا الغرض حيث اشتمل على ثلاثة محاور تتعلق بتفضيل العمل والتسيير، مفهوم وتصور المؤسسة الناجحة وواقعها. وبعد تفريغ البيانات والقيام بتحليل والمعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- تحقق الفرضية العامة للبحث حيث برز اتجاه واضح نحو تفضيل العمل في ظل النموذج الاستحقاقى واعتبار أن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تمارس ميدانيا هذا النموذج.

2- وعند القيام بمقارنة الاتجاهات حسب القطاعين اتضحت النتائج التالية: يفضل مشرفو قطاع الخدمات النموذج الاستحقاقى والقانونى بمعنى إعطاء الحقوق وفق المجهودات وتطبيق قوانين المؤسسة واحترامها من طرف الجميع بينما في قطاع الإنتاج كان الاتجاه موجبا نحو النموذج الاستحقاقى ثم التطوري فالقانونى. أما في محور المؤسسة الناجحة فأفراد العينة من القطاع الخدماتي أبدوا اتجاهات موجبة نحو النموذج الاستحقاقى والقانونى في حين كانت نسبة من كان اتجاههم موجبا نحو النموذج العلمى في قطاع الإنتاج أكثر منه في قطاع الخدمات.

كما كان الاتجاه الجماعى موجبا بنسبة كبيرة في قطاع الخدمات نحو النموذج الاستحقاقى والقانونى بينما كان الاتجاه بنسبة كبيرة في قطاع الإنتاج نحو النموذج العلمى، في حين كانت النسب متقاربة نحو البنود المعبرة عن النموذج التطوري.

ولعل أهم نتيجة توصلنا لها في هذه الدراسة هو الاختلاف الواضح في الاتجاه الجماعي نحو مختلف النماذج في محور المؤسسة التي يعمل بها أفراد العينة حاليا حيث كان اتجاه مشرفي قطاع الخدمات سلبيا حيث عبرت نسبة أكثر من 55% عن عدم موافقتها على أن المؤسسة التي يعملون بها تعتمد النموذج التطوري فهي لا تشركهم ولا تسعى لتطويرهم من خلال التكوين والتدريب المستمرين وعلى العكس من ذلك فقد كان الاتجاه موجبا لمشرفي قطاع الخدمات نحو باقي النماذج الثقافية التنظيمية. وعلى ضوء هذه النتائج خاصة تلك التي ظهرت في المحور الأخير المتعلق بواقع المؤسسة التي يعملون بها حاليا يتضح أن مشرفي قطاع الخدمات لهم ثقافة سلبية وهم أقل رضا عن مؤسساتهم في حين أن مشرفي قطاع الإنتاج هم أكثر رضا وتوافقا مع مؤسساتهم وبالتالي فلهم ثقافة أكثر إيجابية. وعموما أبرزت هذه الدراسة أن هذه النماذج الثقافية التنظيمية التي ارتكزت على الأدبيات التنظيمية لا يمكن أن نجدها ميدانيا منفصلة بل نجد مزيجا من خصائص هذه النماذج كلها.

التوصيات:

ومن خلال هذه الدراسة نوصي بالبحوث التالية:

- 1- دراسة استطلاعية لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إدارة ومستخدمين نحو النماذج الثقافية حتى ندرك حقيقة مدى التباين في الاتجاه ومنه محاولة القيام بمقارنة إذ من خلال التشخيص نحدد استراتيجيات التدخل على أسس متينة نظرا للمعلومات التي ستوفرها هذه الدراسات.
- 2- دراسة مقارنة بين تطبيق النماذج الأربعة في قطاعات مختلفة (خدمات، إنتاج) وحسب حجم المؤسسة.
- 3- دراسة أثر تطبيق النماذج على مستوى رضا المستخدمين وفعالية المؤسسة.

Bibliographies

1. Campbell Dunette, "Managerial Behavior: Performance and effectiveness", New-York, Mac Grawhill, 1970, p.17.
2. Hackman J.R. et Morris C.G., "Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: review and proposed integration advances", Experimental social psychology. Vol 8. Academic Press, 1975.
3. Ivancevich, Wallace, "Organizational behavior and performance", Santa Monica, Good Year, 1977.
4. Perez Velasco, "Revista de psicologia", Madrid, 1985, p.33.
5. Patrick Gibert, "Gérer le changement dans l'entreprise", pp. 21-32.
6. Strategor, "Stratégie structure: décision, Identité politique générale d'entreprise", Inter ed, 1988, pp.408-409.
7. Patrick Gilbert, Op.cit, pp.26-27.
8. Ibid, pp.30-31.
9. Tugrul Atamar, R. Calori, "Diagnostics et décisions stratégiques", Dunod, 1993, p.453.

10. Patrick Gilbert, Op.cit, pp.29-36.
11. Larry Cohen, "Esprit d'entreprise: cultures et sociétés", Maxima, 1993, pp.16-17.
12. Peter F. Drucker, "La formation des dirigeants d'entreprises", Ed. Org., 1971, p.144. □