

جامعة محمد خيضر بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية-
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

**الثقافة التنظيمية ودورها في التسيير الإداري
داخل المؤسسة**

دراسة ميدانية بـمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية _ بسكرة _

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	عبد العالي دبله
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد -ب-	منسول الصالح
مناقشا	أستاذ مساعد -ب-	رزقي قويجيل

إشراف الأستاذ(ة): منسول الصالح

إعداد الطالب (ة): غزال علي

السنة الجامعية: 2024 / 2023

2023年12月

شكر و عرفان

الحمد لله وحده الكبير المتعالي الذي أنعم علينا بنعمة العلم بعد الجهل ونوره بعد الضلال، ويسر لنا أمرنا وهدانا إلى صراط المستقيم ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

وصلاة الله على حبيبه المصطفى ونسأل الله أن يجمعنا به في جنة الفردوس إن شاء

الله.

وإذا كان المقام يستدعي رد الجميل إلى أصحابه فإن الشكر يتوجب بالخصوص إلى الدكتور المشرف منسول الصالح الذي تحلى بالكثير من الصبر طيلة المدة ومد لنا يد العون دون كلل أو ملل، كما نتوجه بالشكر إلى عمال مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة عامة وإلى المدير خاصة الذي لنا إجراء هذه الدراسة.

شكر خاص لأساتذة علم الاجتماع بالجامعة، وخاصة الأستاذ قوجيل ارزقي

إلى كل من تضرع إلى المولى لنا بالدعاء وإلى كل من ساعدنا في إتمام العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا:

إلى السند في هذه الحياة إلى والداي العزيزان أبي وأمي أدام الله عليكما الصحة والعافية وأطال الله في عمركما.

إلى أبي وامي الثانيين اللذان كانا سنداً لي في هذا العمل.

إلى التي دعمتني لأواصل مشواري العلمي وسهلت عليا اتمام هذا العمل زوجتي العزيزة ،
وإلى مصدر سعادتي وبهجتي وذهاب تعبتي بنتاي "ريناد وليلاس" حفظكم الله ورعاكم. والخالة
منال والعممة ياسمين

وإلى كل إخوتي وأخواتي وإلى أبنائهم وبناتهم.

إلى الدكتورة موفق سهام وموفق احلام

إلى صديق المشوار نسبي أحمد موفق. وصديقي عز الدين سبع.

إلى كل زملائي في قسم علم الاجتماع دفعة 2024.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا

ملخص:

تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين في مختلف مجالات الادارة نظرا للدور الذي تلعبه في التسيير الإداري, ولأنها بمثابة موجه لأفعال وسلوكيات العمال داخل المنظمة.

لهذا جاءت هذه الدراسة الحالية التي تتمحور حول "الثقافة التنظيمية ودورها في التسيير الإداري داخل المؤسسة" للإجابة على التساؤل الذي مفاده:

ما دور الثقافة التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة ؟

تم النزول الى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالتالي:

_ الفرضية الرئيسية هي:

للثقافة التنظيمية دور في التسيير الإداري داخل مديرية النشاط الاجتماعي بسكرة.

_ الفرضيات الفرعية وهي:

تساهم القواعد التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

تساهم القيم التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على العينة العشوائية لأنها الأنسب لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته وهذه العينة متكونة من موظفي مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة، وهذا لمعرفة وجهات نظرهم ومواقفهم وتصوراتهم حول هذا الموضوع ألا وهو الثقافة التنظيمية ودورها في التسيير الإداري داخل مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة، ويتمثل مجتمع البحث من 80 موظف وهذا بمقر المديرية فقط وأخذنا عينة تتكون من 45 موظف وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة التي تعرف على أنها: " أخذ عينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموعة عناصر مجتمع البحث"، ذلك حسب درجة تعاون المبحوثين معنا, تم استرجاع 40 استمارة من بين 45 استمارة موزعة.

فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي مكنا من الوقوف على وصف وتغيير وتحليل دور الثقافة التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة التي تم جمعها بواسطة الاستمارة من جهة واستخلاص النتائج التي يمكن أن تجيب على الأسئلة التي طرحت في الاشكالية من جهة أخرى، بعدما تم ترجمة هذه البيانات الكيفية إلى بيانات كمية في شكل نسب مئوية وبعد تحليلها وتفسيرها توصلنا إلى نتائج أهمها:

أن مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة لها قواعد ولوائح تنظيمية واضحة يتم تبليغها من طرف المسؤول مباشرة وسعي المؤسسة على تطبيقها واتخاذ الاجراءات اللازمة على مخالفتها وضوابط تعمل على تأطير السلوكيات والقيم التنبظيمية التي يتبناها الموظفين بالمؤسسة.

ومنه نقول أن الثقافة التنظيمية لها دور في التسيير الإداري داخل المؤسسة من خلال الضبط الحسن للتنظيم والعمل على تشجيع العمل الجماعي وتنمية الشعور بالانتماء الى المؤسسة وغرس روح التعاون بين الموظفين.

summary:

Organizational culture is one of the topics of interest to researchers in various fields of management due to the role it plays in administrative management, and because it serves as a guide to the actions and behaviors of workers within the organization.

That is why this current study, which focuses on “organizational culture and its role in administrative management within the organization,” came to answer the question that says:

What is the role of organizational culture in administrative management within the institution under study?

We entered the field with a set of assumptions that were as follows:

The main hypothesis is:

Organizational culture has a role in administrative management within the Directorate of Social Activity in Biskra.

The sub-hypotheses are:

Organizational rules contribute to administrative management within the institution under study.

Organizational values contribute to administrative management within the institution under study.

In our research, we have relied on a random sample because it is the most appropriate for the nature of the topic that we are about to study. This sample consists of the category of executives and administrators, doctors, psychologists and educational specialists, and teaching assistants, and this is to know their views, attitudes and perceptions on this topic, which is organizational culture and its role in administrative management. Within the institution of the Directorate of Social Activity and Solidarity in Biskra, the research community consists of 80 employees, and this is at the directorate’s headquarters only. Our sample consists of 45 employees who were selected by a simple random method, which is defined as: “Taking a sample by drawing by chance from a group of elements of the research community.” According to the degree of cooperation of the respondents with us, 40 questionnaires were retrieved out of 45 distributed questionnaires.

We relied on the descriptive approach, which enabled us to describe, change, and analyze the role of organizational culture in administrative management within the institution that was collected through the questionnaire on the one hand, and to draw conclusions that could answer the questions raised in the problem on the other hand, after this qualitative data was translated. To quantitative data in the form of percentages, and after analyzing and interpreting them, we arrived at results, the most important of which are:

The institution of the Directorate of Social Activity and Solidarity in Biskra has clear rules and regulations that are communicated directly by the official, and the institution seeks to implement them and take the necessary measures to violate them, and controls that work to frame the organizational behaviors and values adopted by the employees of the institution.

Hence, we say that organizational culture has a role in administrative management within the institution through good control of the organization, work to encourage teamwork, developing a sense of belonging to the institution, and instilling a spirit of cooperation among employees.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	1_ إشكالية الدراسة وتسؤولياتها.....
4	2_ فرضيات الدراسة.....
4	3_ أسباب اختيار الموضوع.....
5 4	4_ أهمية وأهداف الموضوع.....
7 5	5_ مفاهيم الدراسة.....
الفصل الثاني: سوسيولوجيا الثقافة التنظيمية	
9	تمهيد.....
10 9	1_ الثقافة في علم الاجتماع.....
11 10	2_ خصائص الثقافة التنظيمية.....
13 12	3_ البعد الاجتماعي للتنظيم.....
17 13	4_ البعد الثقافي للتنظيم.....
21 18	5_ أبعاد الثقافة التنظيمية.....
24 21	6_ النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.....
24	خلاصة.....
الفصل الثالث: نحو فهم للتسيير الإداري	
26	تمهيد.....
27 26	1_ خصائص التسيير الإداري.....
28 27	2_ أهداف التسيير الإداري.....
33 28	3_ النظريات المفسرة للتسيير الإداري.....
41 33	4_ وظائف التسيير الإداري.....
44 41	5_ دراسات السوسيولوجيين الجزائريين حول التسيير الإداري داخل المؤسسة.....
44	خلاصة.....
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	

48_46	1_ المجتمع البشري.....
49	2_ العينة.....
49	3_ المنهج المستخدم.....
50_49	4_ أدوات جمع البيانات.....
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج	
76_52	1_ تفرغ البيانات وتحليلها.....
80_76	2_ عرض نتائج الدراسة.....
80	3_ النتيجة العامة للدراسة.....
ب	خاتمة
_	قائمة المصادر والمراجع
_	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
17	يوضح توصيف التنوع الثقافي داخل المنظمات	1
52	يوضح جنس المبحوثين	2
53	يوضح سن المبحوثين	3
54	يوضح المستوى التعليمي	4
56	يوضح سلك الانتماء الوظيفي	5
57	يوضح الأقدمية في العمل	6
58	يوضح الحالة المدنية للمبحوثين	7
59	يوضح وجود قواعد تنظيمية واضحة في المؤسسة	8
60	يوضح تقييم القواعد والإجراءات التنظيمية	9
61	يوضح اعلام الموظفين بالتعليمات الجديدة للوظيفة	10
61	يوضح الوسائل والوسائط المستخدمة في تبليغ الموظفين بإجراءات العمل الجديدة	11
62	توضيح سعى المؤسسة بصفة دائمة على حث الموظفين باحترام تقاليد العمل وإجراءاته	12
63	توضيح ماهية الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في حالة عدم الالتزام والانضباط بمحتوى قواعد العمل	13
64	يوضح مشاركة الموظفين في وضع بعض إجراءات العمل	14
64	يوضح اذا كانت اللوائح والتعليمات تتسم بالمرونة	15
65	يوضح مستوى وضوح القواعد واللوائح التنظيمية داخل المؤسسة	16
65	يوضح من أين يحصل الموظف على القواعد واللوائح التنظيمية	17
67	يوضح دراية العمال بحقوقهم وواجباتهم	18
67	يوضح اذا كان الموظف مطلع على القانون الداخلي للمؤسسة	19
68	توضيح رؤية أن المؤسسة تسهر على احترام تطبيق القوانين والتعليمات على المستوى الإداري	20
69	يوضح الاطلاع على جديد قوانين العمل التي تخص المهنة	21
70	يوضح اذا يتم التعاون بين الموظفين في مجال العمل	22
71	يوضح مساهمة الضوابط والمعايير التي تحكم المؤسسة في انتمائك لجماعة العمل	23
72	يوضح بالشعور بالانتماء للمؤسسة	24
72	يوضح بتواجد تكامل المهام بين الوحدات	25

73	يوضح مشاركة المسؤول للموظف في اتخاذ القرار	26
74	يوضح في حالة الإجابة بلا ذلك راجع الى	27
75	يوضح تقييم الموظف لممارسات ومظاهر التسيير في المؤسسة	28
	يوضح الأساتذة المحكمين للإستبيان	29

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
12	العلاقة بين الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية	1
48	الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة	2
53	رسم بياني يبين الجنس	3
54	دائرة بيانية توضح السن	4
55	رسم بياني يبين المستوى التعليمي	5
57	دائرة بيانية تبين سلك الانتماء المهني.	6
58	رسم بياني يبين الاقدمية في العمل	7
59	دائرة بيانية تبين الحالة المدنية	8

مقدمة

مقدمة:

لقد شهدت المنظمات منذ القرن الماضي والى وقتنا الحالي عدة تغيرات وتطورات في مختلف المجالات وخاصة في مجال التسيير والإدارة، وبما ان المنظمة تتكون من مجموعة افراد يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق الاهداف مما جعل المنظمات تولي اهتماما كبيرا بالموارد البشري وبل اعتبرته هو الركيزة الاساسية لها، حيث تبني عليه المنظمة مخططاتها وبالخصوص الثقافة التنظيمية باعتبارها دليل للعاملين في التنظيم، فداخل محيط العمل هي من تحكم سلوكيات الافراد وتفاعلهم وذلك بما تحتويه من قيم وقواعد ولوائح تُغرس في اذهان العمال من طرف المنظمات.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد واللوائح التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد وتحدد معالم العمل داخل المؤسسة، تعتبر هذه الثقافة حجر أساس في تشكيل البيئة الادارية ولها دور حيوي في تحديد مدى نجاح أو فشل المؤسسات، حيث لها دورا حاسما في تشكيل هوية المؤسسة وتعزيز الانسجام بين العاملين، بما ينعكس ايجابا على أداء ورضى الموظفين، كما أنها تساعد في توجيه السلي لهم نحو تحقيق الأهداف، وهي القيم التي تشير الى المعتقدات الاساسية التي تحدد طريقة تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، والقواعد والاجراءات التنظيمية التي تحدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ المهام والعمليات داخل المؤسسة.

يأتي دور الثقافة التنظيمية في التسيير الاداري كونها تأسس لبيئة عمل محفزة وداعمة، حيث تسهم في تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين، كما أن الثقافة القوية تقلل من التجاوزات وتسرع في عملية التكيف مع الاستراتيجيات الجديدة.

فالثقافة التنظيمية تحظى باهتمام الباحثين والدارسين في مجالات الادارة كلها، نظرا لأهميتها في العمل لأنها تعتبر من العناصر المهمة للتسيير الاداري وتوجيه أعضاء المنظمة وتنظيم أعمالهم وتبين وظائفهم وأدوارهم.

ومنه قمنا بدراستنا هاته حول الثقافة التنظيمية ودورها في التسيير الاداري داخل مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة، وعليه قسمت الدراسة إلى خمسة فصول:

كان الفصل الأول تحت مسمى الاطار العام للدراسة أين تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضيات الدراسة، في حين الفصل الثاني تكلمنا عن سوسيولوجيا الثقافة التنظيمية، في حين تناولنا في الفصل الثالث جانب نحو فهم للتسيير الاداري في حين ركزنا في الفصل الرابع على الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، وأخيرا الفصل الخامس عرضنا فيه بيانات الدراسة الميدانية بتحليلها واستخلاص النتائج.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1_ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

2_ فرضيات الدراسة.

3_ أسباب اختيار الموضوع.

4_ أهمية وأهداف الموضوع.

5_ مفاهيم الدراسة.

1_ إشكالية الدراسة:

عرفت المجتمعات البشرية علم التدبير والتسيير منذ تشكلها وفق العديد من الطرق والآليات لتسيير وتنظيم مجالات حياتها الاجتماعية والمهنية والسياسية وغيرها، إلا أن الثورة الصناعية شكلت منعطف حاسماً في تاريخ المجتمعات ومنه في علم التسيير، الذي ارتبط ظهوره بنظام المصنع الذي ظهر فيه تقسيم العمل والتخصص كمفاهيم جديدة آنذاك فظهرت نظريات جديدة مثل نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وركزت على تقنين العمل وزيادة الانتاجية. أما في القرن العشرين شهد تطورا هائلا في مجال التسيير وظهرت نظريات جديدة مثل نظرية العلاقات الانسانية ونظرية الأنظمة.

يعتبر التسيير في المنظمات عملية أساسية لضمان النجاح، فهو يساعد على تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد وخصوصا الرأسمال البشري، ويبقى التحدي الأكبر هو مواكبة التطورات الحديثة وتقديم حلول فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات.

من بين ما يحقق ويساعد على التسيير الإداري الناجح للمؤسسة وبنيتها الداخلية وإحداث التوازن بين مصالحها وأنسابها هو وجود ثقافة تنظيمية سليمة متفق عليها بين أعضاء التنظيم، حيث انها تتكون من القواعد والقيم واللوائح التنظيمية التي تحكم وتوجه سلوك الافراد داخل المؤسسة.

ان وجود القيم والقواعد واللوائح والتعليمات والقيم التنظيمية داخل المنظمة تعتبر وسيلة اساسية لضمان السير الجيد للعمل وتحقيق اهداف المؤسسة حيث ان التسيير الإداري والثقافة التنظيمية عنصران متكاملان ومترابطان فالتسيير الإداري يشكل الثقافة التنظيمية، بينما تؤثر الثقافة التنظيمية على التسيير الإداري لذلك من المهم ان تولي المؤسسات اهتماما كبيرا لكلا العنصرين لضمان تحقيق أهدافها، ومنه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

_ ما دور الثقافة التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة ؟

2_ التساؤلات:

1- كيف تساهم القواعد التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة ؟

2- كيف تساهم القيم التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة ؟

3_ الفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: إنطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها:

للتقافة التنظيمية دور في التسيير الإداري داخل مديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة.

الفرضيات الفرعية: إنبثقت من الفرضية الرئيسية فرضيتان فرعيتان صيغت كالتالي:

1- تساهم القواعد التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

2- تساهم القيم التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

4_ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- ملائمة موضوع الدراسة لطبيعة تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في التسيير الإداري داخل المؤسسة والتعمق فيه .
- الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الثقافة التنظيمية في ميدان التسيير الإداري.
- الحاجة إلى دراسة دقيقة للموضوع خاصة في ظل ما تعاني منه المؤسسة الجزائرية من تقهقر في الجانب التسييري

5_ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- يعد هذا الموضوع من الموضوعات المعاصرة والذي يساعد في دراسة المؤسسة وفهم دورها أكثر.
- تعد أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في أنها من المواضيع المهمة التي ترتبط بالعنصر البشري داخل المنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة هامة من ركائز نجاح وتقدم المؤسسات.
- تتمثل أهمية الموضوع في إمكانية الاستفادة من نتائجه لأنه يهتم بأهم عنصر في التنظيم وهو الثقافة التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية تساعد في إيجاد ميكانيزمات وآليات لتسيير المؤسسة.

6_ أهداف الدراسة:

- في ضوء مختلف النظريات والأبحاث حول الثقافة التنظيمية ودورها في التسيير الإداري داخل المؤسسة وفي ضوء معاشيتها لواقع الواقع المؤسسة، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية عموماً والمؤسسة محل الدراسة
- إبراز دور الثقافة التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة،
- التعرف على العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية في المؤسسة والتي لها دور في نجاعة التسيير الإداري.

7_ مفاهيم الدراسة :

_ مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية حسب " شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة: هي مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها ومن تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

ومنه يرى "شين" بأنها مبادئ أساسية اخترعت من طرف جماعة العمل وطورتها من أجل معرفة مشكلاتهم وحلها، وطوروها لأنها اثبتت فعاليتها في الاندماج الداخلي والخارجي للمنظمة وتعليمها للأعضاء الجدد.

اما "سيلانجي و والاس" في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء فيعرفانها على أنها: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة ومشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العامل في المنظمة.¹

¹ - كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 15-16.

يعرف " ادوارد تتايور " الثقافة على انها : ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والاخلاق والقانون والتقاليد، ويجمع المقومات والعادات الخرى التي يكتسبها الانسان كعضو في مجتمع معين.¹

_ التعريف الاجرائي:

مما سبق نقدم تعريفا اجرائيا للثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد التنظيمية واللوائح التي يحمل صفة التشاركية بين أفراد المنظمة، وذلك من اجل التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالتالي تحقيق الاهداف المحددة مسبقا.

_ مفهوم التسيير الاداري:

يعرف "انجلش" الادارة Management بأنها عبارة عن توجيه ومعالجة الامكانيات المتاحة من اي نوع، او التأثير في الامكانيات المتاحة، بما في ذلك توجيه الافراد او الاشخاص من اجل تحقيق اهداف سبق تحديدها، كما يورد " انجلش " تعريفا اخر وهو الاشارة بلفظ الادارة الى الاشخاص الذين يعهد اليهم بصفة جماعية لتحقيق هذه الوظائف اي تحقيق اهداف الجماعة وتوجيهها والتأثير في سلوكها ويشمل ذلك رجل الادارة التنفيذي او الاجرائي او السلطة التنفيذية وأعضائها او رجال الادارة العليا او الحكومة.

_ محمود ابو النيل Management:

فالإدارة عملية يتم فيها تأثير رجال الادارة في عملية التعاون والتآزر والاتصال بين كل اعضاء المنظمة. ولكل منظمة طريقة تدار بها كالتسلطية والديمقراطية والتعاونية والفوضوية ويسمى ذلك بنمط الادارة.²

المفهوم الاجرائي :

للتسيير الاداري مجموعة من الخطوات والعمليات والاجراءات الاجتماعية والتنظيمية والقانونية التي تهدف الى تحقيق اهداف محددة مسبقا لأي مؤسسة او منظمة.

_ مفهوم القواعد التنظيمية:

هي مجموعة من القوانين والتعليمات التي تحدد كيفية تنظيم وإدارة العمل في المؤسسات والمنظمات، تشمل هذه القواعد العديد من الجوانب مثل توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وضبط ساعات العمل، وتنظيم الاجتماعات وإجراءات التنظيم والترقية وغيرها، تهدف الى تحقيق التنظيم والانضباط وتحسين العمليات الادارية بشكل عام.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الاردن، 2008، ص 309.

² - عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الإدارية دار النهضة العربية، بيروت، 1996، ص ص15-16.

_ التعريف الاجرائي:

ومنه يمكن تعريفها بانها تلك الافكار والمعتقدات والغايات التي تتشارك فيها العمال داخل المنظمة والتي توجه سلوكياتهم من اجل غاية وهدف موحد.

_ مفهوم اللوائح والتعليمات:

اللوائح والتعليمات تحدد السلوكيات والإجراءات التي يجب اتباعها في المنظمة, تستعمل في المؤسسات والمنظمات لتنظيم العمل وضمان الاحترام والقيم, تعمل على تحديد الحد الأدنى للمعايير ومنع التصرفات السلبية وتساهم في انشاء بيئة عمل منظمة وآمنة.

_ مفهوم القيم التنظيمية :

تعتبر القيم ركيزة اساسية في اية ثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية, ومن جهة اخرى تشكل مقياس لمعرفة شعور العاملين تجاه المنظمة, فنجاح المنظمات الحديثة اليوم متوقف على درجة وكيفية ادراك الفاعلين فيها لاهمية تلك القيم التنظيمية.¹

نجد تعريف "القرويني" الذي اعتبرها جملة المعتقدات التي يعتقد اصحابها بمضامينها.

كما يعرف كل من "جاكس ارسن و بيبير هلفر" القيم التنظيمية بانها مجموعة الافكار والمعتقدات التي يشترك فيها الافراد داخل المؤسسة ويؤمنون بها تعمل لهم كموجهة في سلوكياتهم.²

_ التعريف الاجرائي:

تتمثل القيم التنظيمية في بيئة العمل, حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة ومن هذه القيم المساواة والاهتمام بإدارة الوقت والأداء والاشتراك والاحترام, كما تعتبر القيم ركيزة اساسية في تكوين ثقافة المؤسسة.

¹ _ منسول الصالح, طبال لطيفة, الثقافة داخل المنظمة, مجلة دراسات انسانية واجتماعية, جامعة وهران 2, المجلد 10, العدد 2, 2010, ص 384.

² _ الصالح منسول, النقابة ودورها في ترسيخ القيم التنظيمية, مذكرة لنيل شهادة دكتوراه, تخصص تنظيم الموارد البشرية, كلية العلوم الانسانية, قسم العلوم الاجتماعية, جامعة البليدة, 2020_2021, ص.11.

الفصل الثاني: سوسولوجيا الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1_ الثقافة في علم الاجتماع.
- 2_ خصائص الثقافة التنظيمية.
- 3_ البعد الاجتماعي للتنظيم.
- 4_ البعد الثقافي للتنظيم.
- 5_ أبعاد الثقافة التنظيمية.
- 6_ النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية احد الجوانب الهامة في المنظمات, حيث تمثل القواعد والقيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد كيفية تفاعل افراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع محيط العمل والقواعد واللوائح التنظيمية, حيث تلعب دورا حاسما في تحديد اداء المنظمة ونجاحها عبر التأثير بشكل كبير على استجابة الموظفين وروح الفريق والابتكار, ومن الضروري تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال القيادة الايجابية والتواصل الفعال وبناء الثقة بين افراد المنظمة, لذا يجب على القادة والمدراء الاهتمام ببناء ثقافة قوية تعكس قيمهم وتساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لسوسولوجيا الثقافة التنظيمية.

1_ الثقافة في علم الاجتماع

لقد ميز علماء الاجتماع بين الثقافة والمجتمع ويقول ان الثقافة هي نمط الحياة او طريقة العمل وأسلوب المعيشة بالنسبة للجماعة وكيفية مشاركة الأفراد في الفكر والتعامل.

ويفرق عالم الاجتماع "فيليكس" بين الثقافة والمجتمع ويقول أن الثقافة تركز على البؤرة فيها تتجمع فيها عادات الشعوب بينما يركز المجتمع على الشعب الذي يشارك في العادات.¹

الثقافة شيء يكتسب بالتعليم, وينتقل من جيل الى جيل ببعض التغيرات والتحويلات, و له ارضياته وجذوره الاجتماعية. معنى اجتماعية الثقافة, ان كافة الافراد الذين يعيشون في مجتمع ما, وبسبب اشتراك تجاربهم في التعامل والعلاقات المتبادلة, يشتركون في جملة من العادات والثقافة, وهذه المساحة المشتركة من العادات والسلوك تخلق لونا من الوحدة والتجانس النسبي في ذلك المجتمع, بعبارة ثانية, تخلق ثقافة المجتمع مجموعة من التقاليد والاعراف الاجتماعية المشتركة بين افراد ذلك المجتمع. وعليه لو اعتبرنا الثقافة صيغة اجتماعية, حينئذ سيكون مصير الثقافة منوطا بمصير المجتمع او الجماعة التي انتجت هذه الثقافة وتحاول الحفاظ عليها.

وبالنظر لهذه التطورات يتسنى القول، إن من جملة الخصائص المهمة للثقافة هي أن تكون لها جذور ومنابت إجتماعية، ومستوى تطابق أفراد المجتمع مع القيم والمعايير في مجتمعهم منوط بمستوى تأقلمهم مع الثقافة السائدة. وبتعبير أوضح يمكن القول إن الثقافة كظاهرة ثقافية تعد في الواقع ضربا من أدوات السيطرة والإشراف الإجتماعي. فأفراد المجتمع يضغطون على بعضهم بواسطة الأدوات الرسمية وغير

¹ - إسماعيل محمد الزيود: علم الاجتماع. دار كنوز المعرفة ، عمان، 2010، ط1، ص113.

الرسمية للإشراف الإجتماعي كي يراعوا المعايير السلوكية التي تعد صائبة وصحيحة. ومن جهة اخرى اعتبرنا الثقافة رؤية كونية، ونوعية الرؤية الكونية للأفراد وكميتها متباينة. وبكلام آخر، يختلف الأفراد كميًا وكيفيًا والمعتقدات العامة للمجتمع متباينة. وهكذا يجوز القول إن ثمة في المجتمع رؤى كونية بعدد أفراد المجتمع، وبالتالي فإن هناك ثقافات بعدد أفراد المجتمع. وإذن، فالثقافة مقولة فردية وإجتماعية في الوقت نفسه.¹

2_ خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الناس متشابهة ومختلفة في نفس الوقت ولكل منها ميزة عن الأخرى وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وعملياتها وإجراءاتها في القيادة واتخاذ القرارات، وحكاياتها وقيمتها وتتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض الجوانب وأبعاد ثقافتها.²

ولو أخذنا منطمتين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتها ليس مختلفتين أو متطابقتين تماما، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي، ومن ناحية أخرى لا يوجد لأي مجتمع ثقافة واحدة وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة حيث نجد ثقافة مساندة أو مهيمنة وهي مجموعة قيم رئيسية يشترط فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهناك أيضا ثقافات فرعية لوحدها أو مجموعات وظيفية مثل المهندسين والمحاسبين وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة للمنظمة ولكن الواقع عكس ذلك فالكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين لمواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة.³

ويمكننا ذكر بعض الخصائص التي قد تختلف من منظمة لأخرى:

1. المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
2. التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا صبورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.

¹- محمد جواد أبو القاسمي: نظرية الثقافة، مكتبة مؤمن قريش، بيروت، 2008، ط1، ص ص 163-164

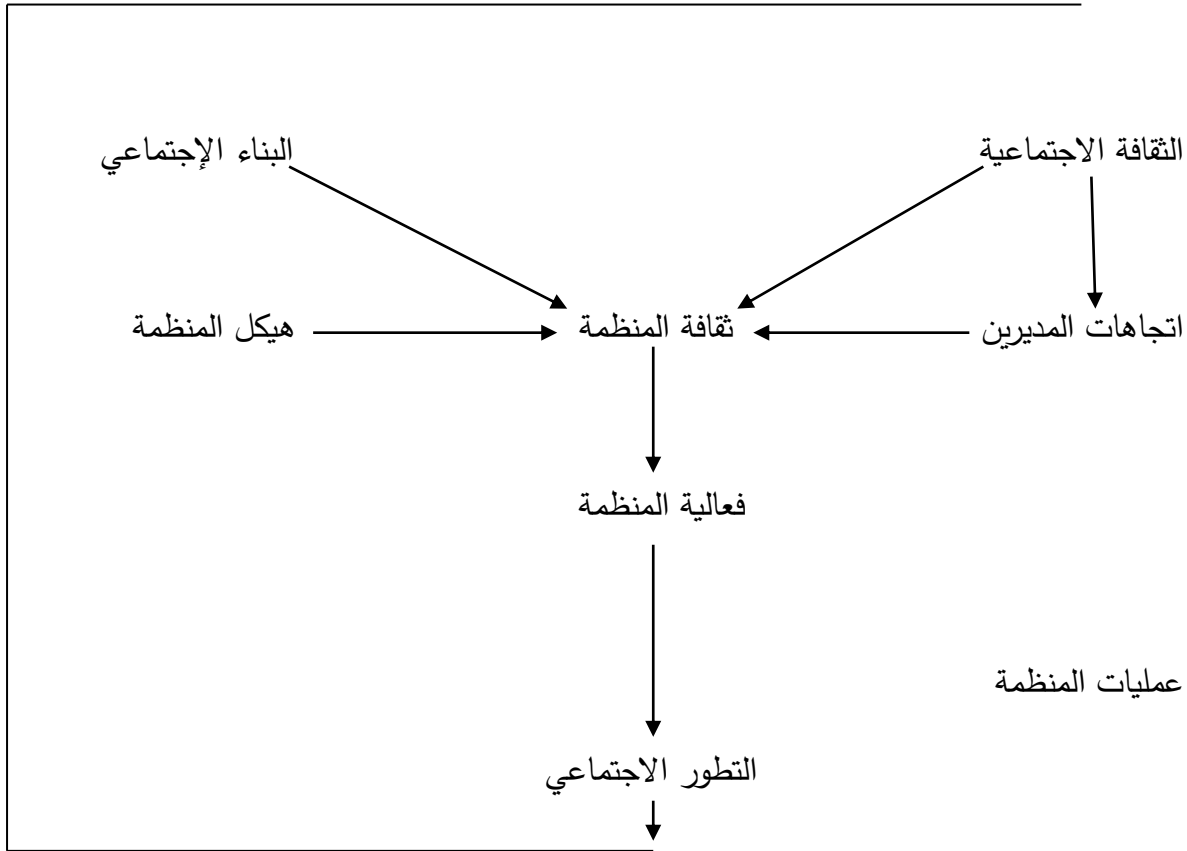
² - زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الاكاديمي، 2020، ص 203.

³ - زواتيني عبد العزيز، المرجع نفسه، ص ص 203_204.

3. التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أداءية واضحة.
4. التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
5. دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
6. الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر (المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين).
7. الهوية: إلى أي مدى ينتهي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
8. نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد والعلاوات والترقيات.
9. التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار وإعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
10. أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على تسلسل الهرمي ويلاحظ من خلال هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية تتناول جوهر الثقافة التنظيمية وهي:
 - التركيز على النتائج: إلى أي مدى يركز المديرين على النتائج بدلا من وسائل تحقيق هذه النتائج.
 - التركيز على الناس: إلى أي مدى تأخذ قرارات الإدارة بعين الاعتبار مدى تأثيرها على الناس.
 - الهجومية: إلى أي مدى العاملون جهوميون ومنافسون بدلا من أن يكونوا متعاونين.
 - التركيز على الفريق: إلى أي مدى ينظم العمل على أساس الفرق وليس على أساس الأفراد.
 - الاستقرار: إلى أي مدى تركز القرارات والأعمال التنظيمية على الوضع الراهن للمنظمة.
 - الاهتمام بالتفاصيل: إلى أي مدى يتوقع من العاملين أن يلتزموا بالتفصيل والاهتمام بالتفاصيل.
 - ومن الطبيعي أن تختلف هذه الأبعاد من منظمة إلى أخرى وقد نجد أن بعض المنظمات تركز على أحد هذه الأبعاد أكثر من غيرها، وهذا يؤثر على هوية المنظمة.¹

¹ - زواتيني عبد العزيز، المرجع نفسه، صص 205_206.

الشكل (1): العلاقة بين الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية



المصدر: زواتيني عبد العزيز، المرجع نفسه، ص ص 203-204

3_ البعد الاجتماعي للتنظيم:

قبل الخوض فيما يتعلق بمسألة قيم المنظمة و النسق القيمي للعامل و يجب معرفة، ذلك البعد الاجتماعي للتنظيم الذي يتبلور في المكون البشري وتباين ثقافته وسلوكه، فكل تنظيم يتكون من مجموعة من الأفراد لديهم أهداف مشتركة، قائمة على أساس تقسيم الأدوار والوظائف والمشاركة في اتخاذ القرار لبلوغ هاته الأهداف، ومنه يبرز دور المحيط الاجتماعي الذي يعتبر الفضاء الاجتماعي الذي يتفاعل فيه الأفراد باختلاف ثقافتهم وقيمهم الاجتماعية فلكل فرد نسق من القيم يظهر في تلك السلوكيات والتصرفات التي تتماشى مع ثقافة المجتمع، والتي تؤثر بدورها على مواقف الأفراد تجاه العمل، وعند الحديث عن عملية المتأقفة بمفهومها الضيق والميكروسوسيولوجي وباعتبار المنظمة ناحتة لهوية العامل من خلال غرس مجموعة من القيم فيه وفي نفس الوقت تعتبر مجتمع محلي منتج لثقافة معينة البد من الحديث عن أية عالقة تربط

الثقافة بالتسيير فيما يتعلق بالموارد البشري والجانب الإنساني فيه، فعند اذكر هاته العملية فنحن نخص الجانب المرتبط بمعاملات الأفراد وتمثلاتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل ذات الصلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد داخل التنظيم، وتماشيا مع ماتم طرحه فرق كارتر kartz بين ثالث مهارات تسييرية المهارات التقنية، المهارات الفكرية والتصورية، المهارات الاجتماعية. وهنا يكمن دور الثقافة كنتاج للتفاعلات الإنسانية والفكرية والمعتقدات والسلوكيات في عملية تسيير المورد البشري داخل التنظيم وهذا ما أكده بال نت blant في قوله "إن الاعتقادات الثقافية تمارس تأثيرا على سلوك الفرد وتحدد استجابته نحو العمل في حدود معينة" فالتنظيم يتأثر بالثقافة السائدة داخله وخارجه وعبرت عن ذلك سمير شيشيق ولها "أن فكرة الثقافة قد أدمجت وأعطت أهمية باعتبارها متغير اداخليا ومحيطيا" في حين يرى جود أناف "أن الثقافة هي منظومة وحيدة لإدراك وتنظيم المظاهر المادية والأشياء والوقائع والسلوك والعواطف، كما نادت العديد من النظريات بأهمية الثقافة كعملية أساسية في تسيير المورد البشري انطلاقا من النظرية اليابانية التي ترجع قوة مؤسساتها إلى تبني ثقافة المجموعة من خلال غرس العديد من القيم الاجتماعية في سلوك العامل وتمسك هذا الأخير بها داخل التنظيم وعبر عن ذلك وليام اوتش ي في قوله "الثقافة هي أداة تسيير المورد البشري داخل التنظيمات" وبالنظر إلى حالة التنظيمات الجزائرية خاصة على مستوى ثقافة المؤسسة والنسق القيمي للعامل، فقد طرحت هذه الإشكالية في العديد من الدراسات لباحثين جزائريين (علي الكنز، جمال غريد، العياشي عنصر، محمد البشير)، إلا أن أقرب دراسة تناولت هاته القضية دراسة الباحث علي الكنز حول دراسته للثقافة داخل المصنع حيث قال بأنه كان من المنتظر المصنع او المؤسسة هي التي تهيكل قيم العامل وثقافته بإنتاج قيم ثقافية تتماشى وعملية التحديث لكن ظهر العكس حيث أن العامل بقيمها الاجتماعية وسلوكياتهم إداخالها لمجال العمل مما نتج عنها تدهور وتدني في الإنتاج وعدم مواكبة النموذج التطوري، وهذا ما تماشى مع ما اصطلح عليه جمال غريد العامل الشائع¹ والعامل المركزي، حيث يمثل النموذج الأول ذلك العامل الحامل لقيم وعناصر ثقافية مختلفة تماما عن تلك التي تتواجد داخل التنظيم، فهو حامل لقيم المطالبة والمقاومة ويحدث سلوكيات سلبية، لذا عبر عنه جمال غريد بمصطلح "ما قبل العامل" نتيجة للعديد من التماثلات التي ينتهجها كقلة الوعي والتبصر.²

4_ البعد الثقافي للتنظيم:

التنظيم كيان اجتماعي ذا حدود مميزة الا ان هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي والثقافي، بكل ما يحمله من معايير وقيم واتجاهات، تؤثر بدورها في خصائص التنظيم وفعاليتها، ورغم ان معظم الاتجاهات النظرية الكلاسيكية تنطلق في دراستها للتنظيمات من منطلق اقتصادي يحث

¹ - منسول الصالح، الثقافة داخل المنظمة، مجلة دراسات انسانية واجتماعية، جامعة وهران 2، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص ص 386_387.

² - منسول الصالح، المرجع نفسه، ص ص 386_387.

معتمده على مبدأ الرجل الاقتصادي إلا أنه لا يمكن لأي عاقل أن يغفل الدور المحوري الذي تلعبه الثقافة في تأسيس وتوجيه عمليات وبناءات المنظمات.

ولهذا نجد أحد المفكرين يقول: "لقد كانت دراسة تنظيم العمل حتى الآن يسيطر عليها علماء الاقتصاد، وليس قبيل الحط من شأن انجازاتهم العديدة القول: "إنه عندما يتعلق الامر بتنظيم العمل، فإن علماء الاقتصاد لا يعطوننا الصورة الكاملة، والواقع ان كثيرين من علماء الاقتصاد يتجاهلون عمدا، ما يعتقد البعض انه أهم عنصر في تنظيم العمل: تأثير القوى الاجتماعية كقواعد الاخلاق، والمعايير والقيم"، إن هذه الابعاد تشكل الاطار الذي يستطيع الافراد داخله ان يسعوا وراء فرض تنظيم العمل".

ولعل في السابقين إلى إبراز أهمية العوامل الثقافية في تنظيم العمل وإعادة صياغة نموذج جديد للحياة مبني على الرشد العقلانية نجد ماكس فيبر في كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح النظام الرأسمالي" فهذا الكتاب يمكن ان يستخدم كأفضل أسلوب متاح لأول محاولة للتعرف على العناصر المكونة لثقافة تنظيم العمل الحديث، وقد سعى فيبر في تدليله على أن الأخلاق البروتستانتية قدمت شرطا مسبقا ضروريا، وان لم يكن كافيا لظهور النظام الرأسمالي يسعى الى ان يربط تحولات تاريخية عميقة بتحولات اساسية في الدوافع الفردية، والسلوك، والإدراك، وكانت المبادئ المزدوجة في مذهب كالفن الأمل "النداء الباطني" الفردي و"الخلاص" الفردي وقد أطلقا وسخر طاقات تنظيم عمل جديدة.¹

ولعله إذا أردنا أكثر أن تدل على أهمية البعد الثقافي في التنظيم ومركزيته فإنه لا بأس أن نطلع على البحث جيا نفرانكو بوجب "مذهب كالفن والروح الكالفنية" بالإضافة على كتاب ماكس فيبر السابق ذكره وكتاب ألان ماكرلين، وأنتوني ديجلي، وكتاب آخرين حيث أظهر هؤلاء أن الثورة الصناعية في الغرب كانت أثرا وليست سببا للتغيرات في أنماط الشعوب وأساليب تفكيرها.

ويمكن تلخيص أهم العناصر الأساسية لهذا التحول في السلوك الفردي، فمن الأشياء ذات الأهمية الفردية هي التغيير في الموقف نحو العمل، فيقول فيبر إنه تحت تأثير مذهب كالفن تحول العمل من تقنية للبقاء على قيد الحياة وموضع ربح بسيط، إلى أداة للخلاص بواسطتها، ومن أجل الفرد، وفي هذا التحول أصبح الافراد مبعدين عن الارتباط الوثيق بالأسرة والأقارب وحصلوا على استقلال ذاتي جديد وفي الوقت الذي كان نشاط العمل إنتهاكا للشعائر الدينية فقد أصبح علمانيا، وتطور في النهاية إلى غاية من حد ذاته، وتحولت العلاقات بين الأشخاص في كل مجالات الحياة، وخاصة في تلك التي تتعلق بالتجارة والحرف ونظرا لأن أوامر مذهب كالفن الصارمة كانت تتطلب أمانة مطلقة في كل التعاملات وفرض على الأفراد الوفاء بوعدهم، فإنها خلقت أساسا لمسؤولية الفرد والفرصة لظهور الثقة خارج الأسرة، وقد الفرد مطالباً بأن

¹- كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، صص 14_415.

يقدم حسابا يوميا لله عن كل شيء فعله، فقد اثر هذا المبدأ بشكل مباشر في دنيا الأعمال، ولربما كان مسؤولا عن طرق جديدة للحساب، بل أننا نجد أن بعض المؤرخين مثل نوربرت إلياس يرجع إلى المبدأ عقلية إمساك الدفاتر الحديثة التي تركت بصمة لا تمحى على النفس الحديثة.

ومن الموضوعات التي ترتبط بالثقافة في مجال التنظيم موضوع شرعية التنظيم أو المنظمة حيث يذهب الكثير من علماء الاجتماع إلى أن شرعية التنظيم تلعب دورا أساسيا في تحقيق أهدافه واستمراره، وتكتسب هذه الشرعية من ثقافة المجتمع، حيث نجد أن: جوزيف شومبييري **JOSEPH SCHUMPER** وب كيلبي **P.Kilpy**، وبيتر مريسي **petre marins**، وأنتوني سومرست **Anthony somerset** على سبيل المثال يناقشون الحاجة إلى مناخ اجتماعي ملائم لكي ينتشر تنظيم العمل.

كما نجد أن تالكوت بارسونز وغيره يتحدثون عن تأثير دور التوقعات والقيم والمعايير بوجه عام على تشكل مناخ اجتماعي يمنح الشرعية للمنظمة.

إذن نجد بارسونز يتحدث عن البعد الثقافي في التنظيم بشكل واضح، فهو يرى أن "التنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر (المجتمع) والأنساق الفرعية الأخرى... ويؤكد بارسونز أن التنظيم يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منها الآخر وهما:

1- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرارية التنظيم.¹

2- أهمية كل جماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود جد أدنى من العناصر لنسق القيم لتمييز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف، وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي، ولكي يتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز والطقوس، وهنا تظهر نتيجتان هامتان يتوصل إليها باعتبار التنظيم نسق اجتماعي بنائي هما:

أ- يعتبر نسق القيم أساس هام للموافقة والقبول للتنظيم ولجميع الأنساق الأخرى المرتبطة به.
ب- تظهر قيمة نسق القيم على الملامح الرئيسية للتنظيم، والتي تحدد قيمة شرعيته ووجوده، ويتطلب الأمر وجود القواعد المعيارية أيضا التي تعطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤدي وظيفتها نحو تحقيق التكامل الوظيفي.

¹ -كمال بوقرة، المرجع نفسه، ص ص145-146.

ومن خلال هذه الآراء لبارسونز نجد أن التنظيم لا يستطيع أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية التي يتحدث عنها بارسونز وهي المواءمة والتكامل وتحقيق الأهداف، والكمون إلا في ظل العوامل الثقافية، أي البعد الثقافي يعتبر محورياً ومركزياً وفي التنظيم سواء على مستوى البناء أو مستوى شرعية التنظيم في وجوده واستمراريته.

ولقد أثير جدل طويل حول علاقة البيروقراطية بالثقافة، فهناك شواهد متزايدة تشير إلى فعالية القواعد البيروقراطية مرتبكة بنظرة الافراد إليها، واقتناعهم باهتماماتها، ففي دراسة شهيرة أجراها **بنديكس** أوضح أنه من الصعب الحكم على فعالية أي تنظيم بيروقراطي دون أن نأخذ بعين الاعتبار القواعد الرسمية. واتجاهات الأفراد نحوها، والمعروف أن هذه الاتجاهات يشكلها الأفراد بناء على القيم والمعايير الثقافية التي يحملونها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، ولقد سعى بعض الدارسين إلى توضيح حقيقة هامة مؤداها، أن هناك عوامل أخرى غير القواعد البيروقراطية، تحدد سلوك الموظفين في أداء أعمالهم، وأنهم يتعرضون لمواقف معينة يتعين عليهم أن يتخذوا قرارات شخصية بصددتها، إذن القضية لا تتعلق فقط بتطبيق الموظفين للقواعد على الحالات المتخلفة، وإنما تتعلق أيضاً بالإحساس بالمسؤولية كما يقول **كارل فريديريك**، وإلى هذه النقطة ذهب **كوبوز** حيث أشار إلى أن الإحساس بالمسؤولية ينبع من ارتباط الموظفين بقيم واتجاهات توجد خارج نطاق الجهاز الإداري، وكذلك نجد **بيتر بلاو** يتوصل إلى نتائج متشابهة عند مناقشته لمفهوم الإدارة الرشيدة، حيث يؤكد أنه في بيئة متغيرة فإن تحقيق الأهداف التنظيمية على التغيير الذي يمكن أن يطرأ على البناء البيروقراطي وعلى ذلك فإنه يصعب تحقيق الفعالية بربط الموظف بمجموعة من القواعد الجامدة، والوسيلة الوحيدة والممكنة لتحقيق الفعالية - في نظر بلاو - هي ربط الموظف بالأهداف العامة للتنظيم البيروقراطي وإدراكه المستمر للتغيرات المحتملة.¹

¹ - كمال بوقرة، المرجع نفسه، ص ص 147_148.

جدول (1): يوضح توصيف التنوع الثقافي داخل المنظمات

1.مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	ثقافات منقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ
تعمل على رفض عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طرق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها	تتحو نحو تمايز مغاير تماما للمجموعة الاولى حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلغاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة
2.مدى تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبة للمخاطر	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات التنظيمية وللعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة والأمن	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد والشاق كفضيلة في حد ذاتها ونعطي قيما عالية لتحمل مغامرة الدخول في موقف المخاطرة أو عدم التأكد
3.مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنثوية	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التميز بين الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، وعلاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها
4.مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعة	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه	تفضيل التعاون والاعتماد والتبادل والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه
5.مدى التوجه بالحاضر (الأجر القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)	
ثقافات موجهة بالحاضر (الأجل القصير)	ثقافات موجهة بالمستقبل (الأجل الطويل)
تركيز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية	تركيز على بعض القيم، مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير، ومع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية

المصدر: كمال بوقرة، المرجع نفسه، ص ص154-155.

5_ أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية عدة أدوار تقوم بها، ولها تأثيرها بعيد المدى، ويتعلق ببناء العلاقات المشتركة بين أفراد المؤسسة، وعند الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية يعني ذلك أننا نبحث في تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن من جهة أخرى، وبهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية، فقد حدد الباحثون أبعاداً متباينة في العدد والنوع نبرزها كالتالي:

5_1 البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمؤسسة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم.

5_2 البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه:

تشمل قيمة وعناصر الراتب الشهري وهي أحد العناصر المهمة في الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والإطمئنان، وكما أن عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين سوف يؤدي إلى رضاهم واستقرار ولن يسبب ذلك مشاكل داخلية ذلك مشاكل داخل المنظمة، وكذلك نجد أنه إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه يسيود المؤسسة ثقافة تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم وهذا سيثير عدة مشاكل، وبالتالي لا بد من وجود شعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

- Pettigrew 1979: حيث ميزت ستة أبعاد وهي: المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير واللغة والفلسفة.

- Ochi 1981: أشار إلى: الإلتزام، التقويم، الرفاهية، واتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس والعمل او المهنة.

- Petre & Waterman 1982: تبنيها في بعثهما أبعاد الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء والتنظيم البسيط تعليم الفريق، الوقت الفائض.

- Kilmanne & Etal 1983: حدد المعتقدات والقيم والافتراضات والإيديولوجية والفلسفة والآراء، أبعاد الثقافة التنظيمية.¹

- Pumpin 1987: استعان بالتوجه نحو السوق، والعلاقات بين الإدارة والعاملين، ودرجة توجه العاملين نحو الهدف، والموقف إزاء الإبداع وأثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا أبعاد الثقافة التنظيمية.

¹ - إلهام العلمي، الزهراء الهامل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021، 2022، ص ص 70-71.

- Hanis1989 : وصف الثقافة التنظيمية من خلال: الهوية، والغرض والاتصال واللغة واللباس والمظهر والعادات وإدارة الوقت والقيم والمعايير والأساليب الفكرية والتعلم وعادات وممارسات العمل.
- Robbins 1990: اعتمد عشرة أبعاد ثقافية تمثلت في: روح المبادرة، احتمال المخاطرة والتوجيه والتكامل والدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية ونظام المكافأة واحتمال الصراع وأنماط الصراع.
- Goetson & Davis1997: بنيا تصورهما للثقافة التنظيمية على بيئة العمل والقيم التنظيمية ونموذج الدور الثقافي وطقوس وشعائر المؤسسة والشبكة الثقافية.
- Gomez & AL1998 : استخدموا الولاء التنظيمي والمناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية، لابد من أخذهما بنظر الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.
- Pearson 1999: اعتمد على التمكن والنزاهة المشتركة والاشتراك في القيادة والدافع للانتماء.
- Kotler 2000: درس ثلاثة ابعاد للثقافة التنظيمية وهي : الطريقة التي يرتدي بها الافراد ازياءهم, الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض, الطريقة التي يحيون بها الزبائن .
- وقد حاول عدد من الباحثين من بينهم " Robbins,2000, Mckenna 2003, Smith 2004" التعبير عن هذه الابعاد بالابداع وتحمل المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج, التوجه نحو الافراد, التوجه نحو العمل في فريق, الثبات.
- Grayson 2002: ذكر الادراك مجالات الثقافة التنظيمية, لابد ان تعكس الثقافة التنظيمية الابعاد الاتية: 'القيادة والهيكل التنظيمي, الابداع والاداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات والبيئة, تطوير العاملين والانسانية والاجتماعية'.
- Robbins 2002: صنف ابعاد الثقافة التنظيمية في بعدين هما: قوة الثقافة التنظيمية, ودرجة الرسمية.
- DaFt 2004: ادرك وجود بعدين للثقافة التنظيمية, الاول: المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة وثبات, والثاني مدى قوة وتركيز استراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج.
- Smith 2004: اهتم بدراسة خمسة ابعاد للثقافة التنظيمية الدولية وهي : قوة السلطة وتجنب عدم التاكيد, والفردية والرجولية, والتوجه الطويل وقصير المدى.
- Schreiner 2005: حلل الثقافة التنظيمية الى ابعاد استخدام القوة, تجنب عدم التاكيد والالتزام والثقة, والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة.¹

3_5 البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:

اجمع العديد من الباحثين على ان الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الاساسية والقيم والقواعد السلوكية والإنتاج الانساني المشترك بين اعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص اتجاهها وتمثل

¹ - إلهام العلمي، المرجع نفسه، ص ص70-73.

مؤشرات العمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية انجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الاخرى بمعنى اخر فان الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين اعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الافراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها اسلوب من اساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام الحوافز خاصة المعنوية.

5_4 البعد التسييري للثقافة التنظيمية:

إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفاعلية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير.

5_5 البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة والاستراتيجية قدرة حيوية في الانتاج والتطور والابداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة ترتبط بالادارة الاستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحداها لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الاخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الادارة العليا يجب ان تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير او التغيير او الاهتمام بالسعر في سوق محددة او عدم الاضرار بالبيئة وتجنب اسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم.¹

5_6 البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي تفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.

¹ - الهام العلمي، المرجع نفسه، ص ص73-74.

5_7 البعد التغييري للثقافة التنظيمية:

تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر التحرك بفعالية التنظيم وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف القرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى إقرار عام بأهمية دور الثقافة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليته.¹

6_ النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد ادت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والمجتمعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد:

6_1 نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة للذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات "باتسون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: أحدهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة "لنتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم. ويرى "لنتون" أن شغل الأفراد للمراكز

1 - الهام العلمي، المرجع نفسه، ص 74_75.

والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطبع معين، ويؤدي ان شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.¹

6_2 نظرية القيم:

يرى انصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد " وصفي " الى ان " اوبلر " يرى ان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد افراد الجماعة على اهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من انماطهم الثقافية.²

6_3 نظرية روح الثقافة:

تتعلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة العاملين في المنظمة.

6_4 نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها افراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في ان اسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن اسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها اعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون ادوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة. وباختصار يعد اسلوب النظر الى الحياة عن فكرة الانسان عن العالم.

6_5 نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية الى ان قوة المؤسسة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عن اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الامر الذي يعني ان هذه القوة تتعكس بشكل جيد عن الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة اداء وانجاز جيد من خلال :

¹ - كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 21-22.

² - كمال بو الشرش، المرجع نفسه، ص 22.

- الاهداف مشتركة لجميع العاملين.
- الاهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

6_6 نظرية التوافق:

تشير كذلك هذه النظرية الى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين اهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها, حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها, اذا كانت ساكنة او متحركة و متطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية, ويساعد هذا التوافق والتجانس الادارة على اتخاذ القرارات الادارية الناجحة.¹

7_6 نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الاداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة, فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل, وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية, وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواحي منها : زيادة التزام العاملين بالعمل, وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإيد

8_6 نظرية الثقافة التنظيمية:

ظهرت هذه النظرية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي, لقد حاول الكاتب شاين (1985) باعتباره من رواد هذه النظرية ان يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة وذلك من خلال الاشارة إلا ان جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين اعضاء منظمة ما. كما يرى ان دراسة الثقافة التنظيمية يجب ان تشمل ثلاثة جوانب رئيسية هي: الظواهر الملموسة والقيم والافتراضات الاساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الانسان والبيئة.²

وفي الواقع ان مفهوم الثقافة التنظيمية يعد اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات, حيث انه يلقي قبولا عاما من الباحثين والمجالات المتخصصة في الادارة. فلقد افردت كثير من المجالات الدورية اعدادا خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث اثرها على سلوك الافراد واداء المنظمات, فظلا عن

¹ - كمال بو الشرش, المرجع نفسه, ص ص 22-24.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي, أصول الإدارة والتنظيم, دار الجنان للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, ط1, ص ص 61-62.

ذلك يعد منظور الثقافة منهاجا جيدا في ادارة التغيير, وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة.¹

9_6 نظرية التعلم الثقافي:

التعلم الثقافي هو انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى غير الرسمي, ومن النقل الالي الى التفاعل الإنساني, ومن البرنامج المحدد الى النشاط الاجتماعي. فهذا كله يعطي التعلم السمة الحيوية من اجل بناء القدرة, وهذا ما يؤكد "هنري سانج" بقوله انه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة بقدر ما هو توسيع القدرة لانجاز هدف ما.

لذلك نجد "ديجيو" يقول ان التعلم الثقافي كنظام يشمل الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والأنظمة والعمليات, وبذلك يعتبر التعلم الثقافي كعملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة, وليست شيئا مضافا الى اعمال الأفراد, وهو نتاج لخبرة وتجربة المؤسسة داخليا وخارجيا.²

خلاصة:

توصف الثقافة التنظيمية بانها حجر الاساس التي تقوم عليه المنظمة وهي من اهم محددات نجاحها او فشلها, من خلال فعالية الافراد والذي يحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الافراد من قيم ومعتقدات وتقاليد, والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الافراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الاهداف المسطرة.

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع نفسه، ص62.

² - بوزقة ياسين، حدوش فاطمة الزهراء، التعلم الثقافي بين النماذج التقليدية والتطوير المستمر، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 11، العدد1، المركز الجامعي تيبازة، 2023، ص620.

الفصل الثالث: نحو فهم للتسيير الإداري

تمهيد

- 1_ خصائص التسيير الاداري.
- 2_ أهداف التسيير الإداري.
- 3_ النظريات المفسرة للتسيير الإداري.
- 4_ وظائف التسيير الإداري.
- 5_ دراسات السوسيولوجيين الجزائريين حول التسيير والمؤسسة.

خلاصة

تمهيد

يعتبر التسيير الإداري مجموعة من العمليات والخطوات المنسقة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، من خلال التنسيق لجهود الأشخاص لبلوغ هدف المنظمة.

فالتسيير عملية يتم بواسطتها الحصول على الخدمات والمنافع الأخرى بالاعتماد على الموارد البشرية والمادية المتاحة .

1_ خصائص التسيير الإداري

- إن التسيير هو نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير فالتسيير نشاط فريد من نوعه ويختلف عن باقي الأنشطة الانسانية الاخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط ويساعد النشاط وشموله على ظهور ما يعرف بوظائف التسيير، إن النظر على النشاط الاداري كعمل يساعد على تحليله، تصنيفه ووصفه في وظائف أو مهام تتولاها جماعة من الناس يطلق عليهم المسيرون.
- يشكل التسيير حلقة دائرية تبدأ بتحديد الاهداف أي التخطيط وتنتهي بالرقابة فلا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد للتخطيط. تختص الإدارة بتحقيق اهداف معينة تتفق عليها جماعة من الناس حيث أن العمل الاساسي للتسيير أو الإدارة هو توجيه جهود جماعة من الناس يجتمعون مع بعضهم البعض دون هدف لا يتطلب وجود إدارة وإنما تصبح إنما تصبح الإدارة ضرورية مع وجود الاهداف التي يسعى المجتمعون الى بلوغها، فلا بد فرد ما بتنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة وذلك هو قلب العمل الاداري وجوهره.
- يعتبر التسيير (الإدارة) جهاز المؤسسة، وبالتالي عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع، الخدمات، المنافع والفوائض الاقتصادية والاجتماعية، ابتداء من الموارد البشرية والمالية للمؤسسة.
- إن الإدارة تختص بالعنصر الإنساني في العمل، يتفق الكتاب على أن الإدارة تختص بالإنسان في موقع العمل أو الإنسان كعامل وأن هدفها هو إنجاز العمل ورجال الإدارة ينظرون إلى الإنسان ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه وإشبعاته وهذه الدوافع والإشبعات والإدارة تتعامل مع هذا السلوك بل هو طرف فيه ولا يمكنها الانفصال عنه.
- إن الإدارة لا تظهر إلا مع وجود العمل الجماعي، إن الإدارة تختص بتوجيه الإنسان في موقع العمل لكي يتناول مع غيره من بني الإنسان لتحقيق أهداف معينة غير أنه إذا كانت هذه الأهداف يمكن تحقيقها بجهد فرد واحد فليس هناك حاجة للإدارة، ولكن من النادر أن يتمكن فرد واحد من من إنجاز أهداف الاعمال وحده

- فلا يوجد فرد واحد يجمع بين كل التخصصات المطلوبة الامر الذي يتطلب جهد جماعة من الناس يتميزون في تخصصاتهم عمل الادارة في هذه الحالة هو التوجيه والتنسيق بين هذه التخصصات.¹
- تعتبر التسيير علما لأنه يقوم على استخدام الاسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك على التقنيات والطرق الكمية وما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سواء تعلق الامر بتخطيط الإنتاج، تخطيط الإستثمار، دراسة السوق أو تحليل شبكات النقل أو التحليل المالي... إلخ.
 - يعتبر التسيير فنا لأنه يتطلب اللجوء إلى التقدير والمحاكمة الشخصية قصد معالجة جوانب غير الكمية لعملية التسيير وعلى رأسها الجوانب الإنسانية.

يعتبر التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها كتراكم المعارف والخبرات عبر الزمن وتحمل المسير الممتحن للمسؤوليات الاجتماعية وتحليه بأخلاقيات المهنة.²

2_ أهداف التسيير الإداري

تتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

- يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائد التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع اكبر من تكاليف إنتاجها، فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة.
- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.
- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.
- تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن والمقصود بالفاعلية أنها الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة، فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية، حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينها الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد، وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفعالية فوجود احدهما

1 - حمام محمد زهير، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، ص 51-52.

2 - حمام محمد زهير، المرجع نفسه، ص 52.

غير كاف، فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفعالية.¹

3_ النظريات المفسرة للتسيير الإداري

3_1 مدخل النماذج الرياضية:

يعتقد أعضاء المدرسة الرياضية - والتي تضم مدرسة بحوث العمليات واتخاذ القرارات-

أنه إذا كانت الإدارة أو التنظيم الإداري والتخطيط والرقابة عمليات منطقية رشيدة فإنه يمكن التعبير عنها برموز ونماذج رياضية يتخذون من النموذج أساسا للتعبير عن هذه العلاقات بالنسبة لأهداف معينة.

ومن ناحية أخرى لا يمكن أن نذكر أن المدارس الإدارية الأخرى قد استخدمت النماذج الرياضية، إلا أن رواد المدرسة الرياضية أرادوا أن يكون ذلك من خلال إطار متكامل النظرية الإدارية الرياضية. إلا أن ما يمكن أن نصفه أن المدرسة الرياضية ونماذجها قد ساعدت رجال الإدارة على التفكير المنظم لحل العديد من المشاكل الإدارية، ولكنها في ذات الوقت لم تقدم حلولاً لمشاكل السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال.

وفي الختام يؤكد أن جميع النماذج الرياضية ونماذج بحوث العمليات الحاسوبية الإلكترونية ظهرت وتطورت لخدمة الإدارة ومتخذي القرارات الإدارية.²

3_2 إدارة نظم المعلومات:

تقوم هذه المدرسة بتخزين المعلومات وتغذية المديرين بها وهذه المعلومات تغطي جميع أنواع النشاط في المنظمة وتبدو أهمية نظم المعلومات في المنظمات الكبيرة الحجم، والتي تملك وحدات إنتاجية وفروع متعددة في مناطق مختلفة، على سبيل المثال، شركة صناعية مبرى مركزها الرئيسي القاهرة وتملك فروعاً ومكاتب بيعية في أسوان، والإسكندرية وجنوب سيناء هذه الشركة تتمكن بواسطة استخدام نظم المعلومات أن تطلب من مدير فرع أسوان معرفة حجم المخزون السلعي من مواد خام، وحجم العمالة والأرصدة النقدية وكل ما يود معرفته جميع الفروع الأخرى، وكل هذا يساعد في اتخاذ القرارات السليمة لأن المعلومات تتدفق بسرعة وسهولة وقت الحاجة إليها.

¹ - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 433.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 58.

إن القيمة الأساسية التي قدمتها المدرسة الكمية تكمن في الوسائل التي تقدمها للإدارة لترشيد عملية اتخاذ القرارات هذه الوسائل لا بد أن تجعل عملية القرارات أكثر يسرا خصوصا في مجال التخطيط والرقابة. وجدير بالذكر أن تلك الوسائل الفنية المتقدمة مهما بلغت دقتها، ولا يمكن أن يكون بديلا عن الذهن البشري بما يملك من قدرات إدراكية وذهنية لا تتوفر للوسائل الآلية.¹

3_3_3 الهندرة:

ظهر مفهوم الإدارة هندسة الإدارة وكما يحلو لبعضهم تسميته هندسة نظم المعلومات أو الهندرة في عام (1990م) على يد مايكل هامر M.Hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفو ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال، باعتباره اتجاها جديدا في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المؤسسات لنتناسب مع متطلبات هذا العصر.

و"الهندرة" كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال. هذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على أنه "وسيلة إدارية متهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة وتخفيض التكلفة وجود المنتج". ومن هذا المفهوم يمكن القول أم الهندرة تعد خطوة متقدمة جدا نحو تحقيق تحسينات جوهريّة في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة والخدمة والسرعة، وتهدف إلى التركيز على الأنشطة والتمحور نحو العميل وتوحيد الأعمال ودمجها، كما تهدف إلى التغيير الجذري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة. وهناك عدد من الخصائص التي تميز مفهوم هندسة الإدارة عن غيره من المفاهيم السابقة، هذه الخصائص تتمثل أهمها فيما يأتي:

1. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
 2. الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) كمقوم ومساعد على مشروع إعادة هندسة الإدارة.
 3. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الاستراتيجية.²
- وقد عرفها "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" حيثي تعني بالمعنى المختصر "إعادة النظر في جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها المنظمات في السابق".³

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع نفسه، ص 58-59.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع نفسه، ص 64.

³ - منسول الصالح، المنظمة المتعلمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجية 9، العدد 2، البلدة، ص 218.

3_4 إدارة المعرفة:

برز اتجاه نحو إدارة المعرفة في الكتابات الحديثة لعلماء الإدارة ويعد العالم الياباني إيكوجيدو نوكا (I. Nonaka) من رواد هذا الاتجاه حيث لاقت دراسته المنشورة عام (1991) قبولا واسعا في أوساط الباحثين الإداريين.

ووفق ما يرى أنصار هذا التوجه فإن المعرفة هي المصدر الأخير للميزة التنافسية. فبعدما تتطور الأسواق والتكنولوجيا بتكاثر المنافسون ويتزايدون، وتتقدم المنتجات سريعا لكن تبقى المعرفة هي مجال الحسم، فالشركات الناجحة هي التي تعزز المعرفة وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة، وتجسيدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

كما يرى رواد هذا المفهوم أهمية بالغة للمعرفة تفوق باقي عوامل الانتاج الأساسية (الأرض، العمل، رأس المال) وهي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي لا يخضع للتناقض والنضوب، ولقد صنف ميشل زاك M.Zack المعرفة إلى ثلاث مستويات هي:

أولا: المعرفة الجوهرية:

وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون في الشركات للقيام بعملها. وهذا النوع من العمل لا يحقق ميزة تنافسية للشركات.

ثانيا: المعرفة المتقدمة:

وهي المعرفة التي تجعل الشركة تتميز عن منافسيها، فربما كانت الشركة تملك المستوى نفسه من المعرفة لكن لديها القدرة على استخدام هذه المعرفة للتمييز عن الآخرين.

ثالثا: المعرفة الابتكارية:

وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود السوق وتكون رائدة صناعية، وهذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن الشركات من أن تكون قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها.

مما سبق نخلص إلى القول: إن الفكر الإداري لا يزال في تطور مستمر يفرضه واقع منظمات الاعمال وما يعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة وتحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها الداخليين والخارجيين والبيئات التي تعمل فيها من جهة أخرى.

إلى جانب ذلك فإن الفكر الإداري سوف يظل خاضعا للتطوير في المستقبل لطالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور التي من أبرزها حركة العولمة ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها بعضا من خلال تطور تقنيات المعلومات والمحاسب الآلي وثورة الاتصالات.¹

3_5 نظرية الإدارة المعاصرة:

إن المدارس الثلاث السابقة، الكلاسيكية والسلوكية والكمية تمثل مدارس فكرية متكاملة وقائمة بذاتها ولكن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند هذا الحد بل داوم البحث عن نظريات جديدة تتيح فهما أوضح ومعرفة أكثر شمولاً لنظرية الإدارة ولقد توصل العلماء إلى نظريات أخرى حديثة مثل نظرية الأنظمة، ونظرية الموقفية، نظرية Z.

3_6 نظرية الأنظمة:

تنظر نظرية الأنظمة إلى المنظمة على أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وإن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها إذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضا. تتكون المنظمة بناء على ذلك من مجموعة من العناصر الهامة وهي: المدخلات، العمليات، والأنشطة، المخرجات، المعلومات المرتدة، والبيئة.

_ **المدخلات:** تتمثل المجالات في الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية وهي الأفراد الذين وظهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تحتاج إليها لممارسة أعمالها.

_ **العمليات والأنشطة:** تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المخلات لتصبح مخرجات فيما بعد، وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها، من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو جهاز حكومي أو مؤسسة خدمية وفي كل هذه الأنواع أنواع أخرى جزئية ففي المنظمات الصناعية توجد الصناعات الاستخراجية والتحولية، وفي مؤسسات الخدمات توجد الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية ... إلخ

_ **المخرجات:** تتمثل المخرجات في المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين أو المستفيدين والذي يترجمه أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية (السلع والخدمات والأفكار) ويكون قابلا للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة.²

1 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع نفسه، ص ص 65-66.

2 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع نفسه، ص ص 59_60.

_ **المعلومات المرتدة:** وهي معلومات تصل إلى المسؤولين عن المخلات وتصلهم من الجزء الخاص بالمرجات، والمعلومات توضح ما إذا كانت النواتج قد تمت على أحسن وجه، ويلاحظ هذه المعلومات تمثل نوع من الرقابة لتصحيح مسار النظام ككل.

_ **البيئة:** إن التفاعل مع بيئة أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الإداري حيث تصف المنظمة على أنها منظومة مفتوحة، أي بينها وبين البيئة المحيطة بها علاقة تفاعل فهي تأخذ المدخلات من المجتمع والمنطقة التي تعيش فيها المنظمة، والتي فإن ما يوجد في مجتمع من عوامل إقتصادية وطبيعية وتكنولوجية تؤثر على نشاط المنظمة وأهدافها ومبادئها وسياساتها كما أن الأخير بدورها تحدث أثرها على المجتمع وتستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل والأخذ والعطاء ما دامت المنظمة تمارس أعمالها وما دام المجتمع في حاجة إليها.

3_7 النظرية الموقفية:

تعتمد هذه النظرية على أن التعقد في مكونات المنظمات والتعقد في العملية الإدارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف وبالتالي فإن هذه النظرية تقول أن المدير يجب أن يتصرف بناء على الموقف والظروف المحيطة وعليه يمكن القول وللتبسيط أن هذه النظرية تشير إلى المدير يتصرف بناء على المنطوق التالي: لو أن الظروف هي كذا وكذا، فإن التصرف السليم هو كذا وكذا، وهو يمكن تصويره كالاتي، أو..... فإن..... ويتشكك البعض في أصول هذه النظرية على أن نتائج البحوث العلمية في الإدارة لم تثبت وحدانية أو عمومية مبادئ الإدارة، أي أن مبادئ الإدارة لم يتم إثبات صحتها في كل الظروف والمواقف، ومن حيث يصبح القول بأن لكل ظرف أو موقف المبادئ التي تناسبه، أو أننا يمكن بأن مبادئ الإدارة التي تم الاستقرار عليها مثل هيراركية التنظيم وتعامل السلطة والمسؤول وغيرها هي مبادئ مستقرة ومقبولة إلى حد كبير ولكن أسلوب تطبيقها قد يحتاج إلى بعض التعديل والتحرير حتى يتناسب مع الظروف المحيطة أو الموقف. فعلى سبيل المثل يمكن القول أن من المبادئ العامة هو تفويض السلطة للمرؤوسين واشتراكهم في اتخاذ القرارات كتحرير من هذا المبدأ يمكن القول لو أن المرؤوس ذو شخصية سوية ومدرب وعلاقته بالرئيس جيدة فإن تفويض السلطة يجب أن يكون بحساب وقدر وبصورة محددة. ويعاب على هذه النظرية أنها لا تسعى إلى وضع حلول جوهرية وتترك الأمر للموقف، كما أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة، ولكن تتميز هذه النظرية بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف حسب ما تمليه الظروف والموقف.

3_8 نظرية Z:

يعتبر أوشي مؤسس أو صاحب هذه النظرية وتقوم هذه النظرية على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية، والتي تقوم على أساس الفريق أي فريق العمل Team Work حيث يراعي أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فرق العمل، وتكوين مثل هذه الفرق (فرق العمل) هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف.

بالإضافة إلى أن الإدارة بالمشاركة والإدارة بالإجماع من بين أساليب الممارسة أو من مكونات ودعائم نظرية Z. وتكون هذه المنظمة من نوع Z إذا تميزت بتعدد فرق العمل بها (مثل حلقات الجودة - Quality Circle أو الإنتاج وغيرها) ويكون المدير دوره تسهيلي فقط، والمسؤولية جماعية، ويكون التركيز في إنجاز الأنشطة على تداخل وتكامل مهارات الأفراد، ويكون نمط الاتصال السائد هو الرأسي من أسفل إلى أعلى.¹

4_ وظائف التسيير الإداري:

4_1 التخطيط:

التخطيط هو وظيفة أساسية في العملية الإدارية، يعمل على تحدد الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية، وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق ذلك وتخصيص الموارد الضرورية مع البرمجة الزمنية للأعمال، ويختص التخطيط بالتعامل مع المستقبل الذي يغلب عليه عدم التأكيد لتحديد الفرص وسبل استثمارها، وكذلك تحديد القيود والتهديدات وسبل التعامل معها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.²

أ_ تعريف التخطيط:

وقد أوردت للتخطيط العديد من التعاريف غير أن أغلبها ركز على هدف واحد وهو توقع المستقبل وتعبئة كافة الموارد لتحقيق الأهداف، وفيما يلي نستعرض بعض هذه التعاريف:

يرى Fayol أن التخطيط هو: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته.³

كما يعرف التخطيط بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

_ أنه عملية ذهنية.

1 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع نفسه، ص 59-61.

2 - مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال بين بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 106_107.

3 - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 2004، ص72.

- _ يرتكز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.
- _ يعتمد التخطيط على الامكانيات المتاحة.
- _ يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.
- _ ونستطيع القول في النهاية أن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.¹

ب_ خصائص التخطيط:

- بناء على ما سبق ينطوي التخطيط على مجموعة من الخصائص التي تميزه وتتمثل فيما يلي :
- _ مستقبلي إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به وكيفية القيام به.
- _ توقعي إذ يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة.
- _ يقوم على تحديد وضعية مستقبلية مرغوبة على أساس توقع الأحداث وتقدير متغيراتها.
- _ يتبع عدد من الإجراءات والقرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.
- _ يركز على الأهداف، إذ يسعى التخطيط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل إنجاز الأهداف المستقبلية.
- _ التخطيط عملية مستمرة فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين.
- _ عمل فكري يقوم على تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الهدف من خلال تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك.
- _ يرتبط بالمعلومات والحقائق التي يتم تجميعها وتحليلها، ليتم استخدامها في التفكير التأملي وتصور المواقف من أجل تحقيق الأهداف.²

ج_ أهمية التخطيط:

- تنطوي وظيفة التخطيط على أهمية بالغة، فهو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وتعد وظيفة حتمية وضرورية تنبع أهميتها من كونها³:
- _ وسيلة منهجية لتخفيض درجة المخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.
- _ وسيلة للتعرف على الإمكانيات الداخلية وما تنطوي عليه من نقاط قوة وكيفية الاستفادة منها، ونقاط ضعف وسبل ومتطلبات معالجها.

1 - أحمد عرفه، سمية شلبي، الإدارة والفرغفعالية التخطيط والرقابة-، دار النهضة العربية، مصر، 1997، ص51.

2 - زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2010، ص93.

3 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص109، ص110،

- _ أداة ضرورية لتحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة واستثمارها لتعزيز المنافع من الموارد والإمكانات في ظل القيود والتهديدات التي تواجهها المنظمة
- _ وسيلة للتعرف على المتغيرات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء المنظمة وأهدافها.
- _ يساعد على إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- _ يقلل من حدة المخاطر والتقلبات التي تواجه المنظمة من خلال التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لها قبل وقوعها.¹
- _ يضمن الاستخدام الأمثل للموارد (تحقيق الاقتصاديات) على اعتبار أن التخطيط يبين جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا.
- _ يوجه الجهود نحو النتائج المنشودة ويحقق التنسيق بين الأنشطة وهو ما يجنب تداخل جهود العاملين أو استبعاد الأنشطة عديمة الفائدة.
- _ يسهل عملية الرقابة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعة في الخطة²

د- أهداف التخطيط:

- يسعى التخطيط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف إما بالتركيز على تحقيقها جميعها في وقت واحد أو التركيز على أحد أو بعض هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة ولأسباب محددة ثم الانتقال إلى تحقيق أهداف أخرى وهكذا حسب أولويات محددة، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي³:
- _ تحديد إمكانيات وقدرات المنظمة وتوصيفها للتعرف على الفرص والتهديدات وتحليلها وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- _ تدعيم قدرة المنظمة على تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل معها.
- _ توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- _ توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية التي تحقق أهداف المنظمة وتدعم مكانتها.
- _ تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- _ وضع أسس لتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
- _ توفير متطلبات أعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المنظمة
- _ والتأكد من استخدامها لتحقيق الانجازات والأهداف المخططة.

¹ - علي الشرقاوي، العملية الادارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص194.

² - علي الشرقاوي، المرجع نفسه، ص194.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص113-116.

_ توفير المعلومات والبيانات الدقيقة والكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.
_ توفير بدائل طوارئ وسيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدر من الاطمئنان للتعامل مع عدم التأكد في بيئة العمل.

_ تحقيق التناسق بين الأهداف المتعددة وإزالة التعارض المحتمل بينها.
ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل لموارد المنظم.¹

4_2 التنظيم:

تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف محددة، ولتحقق هذه الأهداف يلزمها القيام بالعديد من الأنشطة التي تمارسها من خلال تأدية وظائف مختلفة، وهذه الأنشطة والوظائف لا بد لها من ترتيب معين يحكم علاقاتها وينظم حركاتها ويساعد على تأديتها بالطريقة التي تضمن تحقيق الأهداف، وهو ما يطلق عليه التنظيم . يرتبط التنظيم بكل ما يتعلق بتصميم الهياكل وتقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الموارد وبناء هيكل علاقات السلطة، وتوزيع السلطة، وتجميع الأنشطة الضرورية في وحدات إدارية، وتقوض السلطة الضرورية للأفراد لأداء أعمالهم، وتهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق بين المستويين الأفقي والراسي.²

أ_ تعريف التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، حيث يحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، من خلال ترجمة الخطط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الأهداف، وقد أوردت له العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:
يعرف التنظيم على أنه: العملية التي تسمح بإقامة علاقات فعالة للسلطة بين الأشخاص، وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة.³

كما يعرف على أنه: إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والعدد و رأسمال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.⁴

كما ينظر إليه على أنه: توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة.⁵

1 - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص94.

2 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص401.

3 - علي الشراوي، مرجع سابق، ص 269.

4 - أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة والنشر، السعودية، 2005، ص87.

5 - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات العمليات الوظيفية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2،

2004، ص220.

إلى جانب يعرف التنظيم على انه : ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات طبيعة وسهولة القيادة، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة.¹ كما يعرف على أنه: العملية المتعلقة بوضع الهيكل التنظيمي متضمنا ذلك تحديد الأنشطة والوظائف وشغلها بالأفراد مع تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات اللازمة والمساءلة عن تحقيق الأهداف الموضوعة.² من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن التنظيم هو العملية التي تمكن من تعبئة الجهود لتحقيق هدف متفق عليه عن طريق تقسيم الأفراد إلى مجموعات وإسناد مهام محددة لكل مجموعة، حسب قدراتهم ومؤهلاتهم والتنسيق بين جهودهم، وتحديد المسؤوليات ومنح السلطات الكافية للقيام بالمهام، وإنشاء شبكة اتصال فعالة بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المخطط بأقل تكلفة ممكنة وأقصى كفاية.

ب_ أهمية التنظيم: تكمن أهمية التنظيم في تحقيق المزايا التالية:

- _ تحديد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المنظمة، فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له.
- _ يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة.
- _ يحقق تقسيم العمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية بما يقلل من احتمالات التعارض وضياح الجهد.
- _ يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها وتحديد المسؤوليات لكل شخص.
- _ ينظم الجهود الفردية وينسق فيما بينها نحو تحقيق الأهداف.
- _ يساعد على إنشاء نظام فعال للاتصالات يربط مختلف الوحدات الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية ويربط المنظمة بمحيطها.
- _ يقدم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد.
- _ يجنب الازدواجية في العمل والتعارض في المهام.³

ج_ أهداف التنظيم:

- يسعى التنظيم كوظيفة إدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي :
- _ وضع إطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - _ تحقيق الأهداف المخططة بفعالية.

1 - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص 115.

2 - أحمد عرفه، سمية شلبي، مرجع سابق، ص 53.

3 - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص 117.

- _ تجميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المتمثلة في الموارد البشرية، المادية والمالية.
- _ وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل الموارد المتوفرة إلى إنتاج محدد وتحقيق النتائج المتوقعة.
- _ إيجاد التوازن بين الأهداف والموارد والنتائج، واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل الموارد إلى النتائج المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة.
- _ تحديد المسؤوليات و الواجبات لكل وحدة في الهيكل التنظيمي.
- _ تحديد خطوط السلطة التي يتحدد بموجبها العلاقات، بحيث يمكن إنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.
- _ تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات وبين المستويات التنظيمية.¹

3_4 التوجيه:

- _ إن ممارسة وظيفتي التخطيط والتنظيم تصبح مجرد قوالب جامدة لا معنى لها ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقا لخطط محددة، وفي إطار التنظيم المعتمد، وهو ما يشار إليه بوظيفة التوجيه أو تحريك جهود الأفراد وتحقيق التفاعل والانسجام بينهم وتوليد الحماس والرغبة لديهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وعليه، فالتوجيه هو الوظيفة التي تبث الحياة في التنظيم وتمثل أولى المراحل التنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة، وتؤثر هذه الوظيفة وتتأثر بالوظائف الإدارية الأخرى، ويتوقف نجاحها على التحديد السليم للأهداف والخطط والسياسات، وعلى التنظيم الإداري الكفء، فبعد تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف، وفي هذا السياق يعرف التوجيه على أنه: النشاط الذي بمقتضاه يتم إرشاد المرؤوسين وتعليمهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف،² كما يعرف على أنه: العملية المتعلقة بقيادة الأفراد وإيجاد وسيلة للاتصال بهم والعمل على تحفيزهم ودفعهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة على أفضل وجه.³
- _ تكمن المهمة الأساسية للتوجيه هي دفع الأفراد وتحريكهم لبذل الجهود الملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة، وكى يسلك الأفراد هذا السلوك يجب أن يكونوا على علم بما هو منتظر منهم، ومحفزين ليقوموا به، كما يجب قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق هذه الأهداف، لذلك ترتبط وظيفة التوجيه بالتنفيذ من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تشكل عناصره الرئيسية وهي: الاتصال، التحفيز، القيادة.

4_4 الرقابة

1 - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص 147.

2 - علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 393-395.

3 - أحمد عرفه، سمية شلبي، مرجع سابق، ص 54.

أ_ تعريف الرقابة:

الرقابة هي رابع العمليات الإدارية، تتولى مسؤولية اكتشاف الأخطاء والعمل على تقويمها وتصحيحها بالشكل المناسب، ومتابعة إجراءات وعمليات تصحيح الأخطاء.

_ وفي هذا السياق تعرف الرقابة على أنها: عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها.¹

_ كما عرفت على أنها: قياس وتصحيح إنجاز المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت لبلوغها قد أنجزت.²

_ كما ينظر إلى الرقابة على أنها: التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها.³

_ من خلال ما سبق يمكن القول أن الرقابة هي يمكن القول أن الرقابة هي النشاط الإداري المكمل لنشاط التخطيط، وفي أبسط صورها تتعلق بالتأكد من مدى مطابقة النتائج التي تم تحقيقها بالأهداف التي سبق إقرارها، واتخاذ الإجراءات المناسبة والسريعة لتصحيح أي انحرافات قد تحدث.

ب_ خصائص الرقابة:

تتسم الرقابة بمجموعة من الخصائص، نوجزها في النقاط التالية:

_ متكاملة مع الوظائف الأخرى، حيث لا جدوى للتخطيط أو التنظيم بدون رقابة.

_ يمكن ممارستها في جميع المنظمات الخاصة والعامة، الصناعية والتجارية، والسياسية والعسكرية...؛

_ يمكن ممارستها في جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

_ تمارس في مختلف الأنشطة والأعمال في المنظمة مثل نشاط الإنتاج أو التسويق أو المالية أو الأفراد أو العلاقات العامة...؛

¹ - حسين حرين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع ط1، 2006، ص301.

² - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص120.

³ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2000، ص171.

مستمرة، أي لا تمارس في فترة زمنية معينة دون غيرها، فالمدير يمارس عمله الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بصفة مستمرة لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.¹

ج- أهداف الرقابة:

- _ يتمثل الهدف الأساسي للرقابة في مساعدة الإدارة على التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الفرعية ونذكر منها ما يلي:
- _ إخضاع المنظمة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.
- _ مراقبة ممارسات المديرين في التوجيه والإشراف على العاملين على الطريقة التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بصرف الأموال، ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية للسلعة المنتجة من قبل المنظمة.
- _ التأكد من استخدام الموارد البشرية والمادية الاستخدام الأمثل وتخفيض التكاليف.
- _ الكشف عن المبدعين من المديرين والأفراد ومكافئتهم.
- _ رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام والتأكد من أن هذه المواد تستخدم وفق المعايير المحددة لها.²
- _ تحقيق التوافق مع تغيرات المحيط على اعتبار أن الفاصل الزمني بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بالكثير من الأحداث، وبالتالي تساعد الرقابة على استباق التغيرات والتعامل معها.
- _ ترشيد أو تخفيض التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.
- _ تقليل تراكم الأخطاء وتخفيض الأخطار عند وضع الخطط الجديدة.
- _ تحقيق التكامل بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ وتوحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.³

د- أهمية الرقابة:

تحقق الرقابة العديد من المزايا التي تعود بالفائدة على المنظمة وعلى الأفراد معا، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية :

1_ أهمية الرقابة بالنسبة للمنظمة:

- تتمثل فوائد الرقابة بالنسبة للمنظمة فيما يلي:
- _ التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة المعتمدة.

¹ - محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال، مركز المفتوح كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها، 2007، ص41.

² - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص226.

³ - زكريا الدوري وآخرون، المرجع نفسه، ص 226.

- _ التأكيد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضها الخطط المرسومة.
- _ اكتشاف الانحرافات السلبية أو الإيجابية تمهيدا لتناولها بالدراسة والتشخيص لمسبباتها الرئيسية والفرعية، ومن ثم اقتراح أوجه العلاج المناسبة في الوقت المناسب.
- _ التأكيد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية والمادية (الأصول الثابتة كالألات والمعدات والأصول المتداولة كالمواد لمتطلبات الخطط كما ونوعا ووقتا).
- _ التأكيد من الاستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة والمرتبطة بما يتفق ومتطلبات الخطة.
- _ التأكيد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.

2_ فوائد الرقابة بالنسبة للأفراد:

- وتتمثل فوائد الرقابة بالنسبة للأفراد فيما يلي:
- _ اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية الرقابة عند تقييم أدائه الفعلي.
- _ اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية الرقابة عند تقييم أدائه الفعلي، وإتاحة الفرصة له لتجديد مهارته التي تكفل له تجنب العقاب كالخصم من الأجر أو الحرمان من الترقية.
- _ حفظ حقوق المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على الخدمات أو المعاملات المستهدفة بالجودة المناسبة والسعر الملائم.¹

5_ دراسات السوسيوولوجيين الجزائريين حول التسيير الإداري داخل المؤسسة

الدراسة رقم 1: دراسة الباحث مصطفى بوتمنفوشت: المؤسسة تكوين العمال وتحسين التسيير والتنظيم

ينطلق الباحث من القاعدة الاقتصادية هي التنمية للامثال لها والتي تدعو الى أن الاقتصاد الوطني مطالب بالضرورة إذا اراد الاقلاع وخلق القيمة أن يستثمر في الرأسمال البشري وتكوينه، غير أن هذه القاعدة تم خرقها فالفرد الجزائري استفاد من الاستثمارات الكبيرة بطريقة اوتوماتيكية إلا ان نتائجها كانت محدودة جدا على المستوى المالي او الاجتماعي. وتم التوجه نحو التسيير الاشتراكي الذي اعتبر بتجربة تحمل العديد من الابعاد في مقدمتها مشاركة العمال في تسيير شؤون المؤسسة والقدرة على ايجاد الحلول للصعوبات التي تواجه العمل، الذي يتكون من عملية التنظيم التخطيط وتقنين علاقة العمل ومنه حل المشاكل المهنية. إلا انه بعد فترة من تطبيق هذه الآلية على حسب تعبير الباحث ان هذه الآلية التسييرية لم تطبق إلا نادرا.

1 - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص 331-332.

يذكر الباحث انه بعد فترة 1971_1973 قد اعطى العمال اهمية قصوى ومصداقية لمسؤولي الاتحاد العام للعمال الاجراء من وجهة نظر اولى, الا ان هناك وجهة نظر معاكسة تؤكد بان مستوى تأطيره للعمال كان ضعيف, كما يرى العمال ان هذا التنظيم لم يكن في مستوى تطلعاتهم وحل مشاكلهم. وقد خلص الباحث مصطفى الى فكرتين هما: تتمثل الاولى في المصطلحات المستعملة منها تكوين العمال, اعلام العمال, الرفع من الانتاج, تحسين الانتاجية, تحسين التسيير, فعالية المشاركة, التحكم الاحسن, ويركز الباحث على مصطلح التكوين, فان تحقق ذلك حلت اغلبية مشاكل المؤسسات وما يعني استخلاص حسب الباحث هو ان العمال الجزائريين يفتقدون للتكوين وان المؤسسات يطغى عليها سوء التسيير والتنظيم.

الدراسة 2: دراسة الباحث جمال غريد حول ثقافة المؤسسة

إجمال النقاط التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة أن بتاريخ المؤسسة الصناعية في الجزائر بمثابة تاريخ تقلباتها وتضاداتها ويرجع الباحث تأخر نموها الى التدخل المفرط في شؤونها، حيث ألتزمت بوظائف ليست من اختصاصها وادراجها في ظل صراعات لا تخصها إلا بطريقة غير مباشرة مما حل دون تأسيسها كوحدة مستقلة بذاتها يتصور فاعلوها أنفسهم في صورة " عقلية مؤسسة" ومن هنا يمكننا القول أن نجاعة المؤسسة وفعالية المؤسسة لا يتوقف على تنظيمها الموضوعي فحسب بل ترتبط بتمثيلات وبطبيعة العلاقة التي ينسجها الفاعلون الاساسيون بين بعضهم البعض وبينهم وبين مؤسساتهم فإذا كان من السهل التحكم في العوامل التقنية والاقتصادية ويظهر أنه من الصعب التحكم في الجوانب السيسولوجية والثقافية للفاعلين بالمؤسسة ويقول جمال غريد ان ما يهنا هو الدراسة الواقعية للمؤسسة اي كما تشتغل وتتحرك في الواقع.¹

الدراسة 3: دراسة بوطمين ليلي الاتصال وثقافة المؤسسة

كشف هذا البحث الذي اجري بمؤسسة حول فئة الاطارات التي حيث لاحظت الباحثة أن مسيري المؤسسة (الاطارات)، يعتقدون أن بمجرد تلبية الجانب المادي يشعر المستخدمون بالرضا في الوقت الذي ينتاب هؤلاء الاحساس بعدم التقدير وعدم الاعتراف في بلورة الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة. ولتبرير فكرتها تذكر الباحثة بعض الممارسات التي لم تتعود عليها المؤسسة في عصرها الذهبي من تهميش وعدم اشراك هذه الفئة من الاطارات حيث اوضحت تتصور انتمائها الى ادنى السلم التراقي بالمؤسسة، كما كشفت الباحثة "بوطمين" بخصوص مسالة الاتصال ان المسير الفعلي يحتفظ لنفسه بالمعلومة، ومن ثم شد قدرات الاتصال، ويتمركز القرار لان المسير يعتقد فان مشاركة المستخدمين من خلال

¹ - بشير محمد، دراسات وابحاث في سوسولوجية التنظيمات والعمل بالجزائر، مرفق بمقالات، دار الكنوز، 2021، الجزائر، ص72.

التعبير عن ارتهم حول المسائل الالتزامية قد يصيب مكانته بالاهتزاز ومن ثم مصالحه الشخصية، لا تتعلق المسألة بالنسبة اليه في تحقيق الاهداف المسطرة بقدر ما تنحصر في الحفاظ على المنصب وبالتالي على الامتيازات التي يوفرها.

تقول الباحثة أن هناك تباين بين الخطاب الرسمي الموصي بوجود الاتصال في كل المستويات وموقف المستخدمين الذين يؤكدون على انعدامه، كما يمكن التماس التقصير في تكوين ثقافة المؤسسة من خلال تصريحات غالبية الموارد البشرية التي هي عرضة للتهميش والاقصاء من تحمل المسؤولية بعامة والمشاركة في اتخاذ القرار.¹

الدراسة 4: دراسة الجماعة الكندية بعنوان المتطلبات السوسيوثقافية للتسيير

حاولت هذه الدراسة التحليلية التي كان من بين المشرفين عليها الجزائري "اسماعيل صغير" مدير مؤسسة ENORI البحث عن أوجه التطابق بين الأسس الثقافية للمجتمع الجزائري وأنماط التسيير التي يرغب فيها مجموع الأجراء الجزائريين، لأن هذه الجماعة ترى أنه يوجد نمط تسيير ضمني من نمط جزائري لم يبح بنفسه للبعض

فالفرضية التي انطلقت منها الدراسة هي "أن أشكال التسيير الموجودة في المؤسسات الجزائرية هي غريبة في حدود كبيرة عن الواقع السوسيوثقافي لقوة العمل، فأغلبية المسيرين الجزائريين يعتبرون أن الثقافة الجزائرية معيق للتنمية وقد خلصت الدراسة إلى الأفكار التالية:

1- الشكل الخصوصي لأبعاد الثقافة في عالم الشغل: يمكن أن تظهر خاصية عالم الشغل في الجزائر بالابتعاد عن اللابقيين، مما يقف عائقا أمام التغيير، كما أثبتت الدراسة أن الفرد الجماعي ذي توجه جماعي، بمعنى ان علاقته مع العائلة والجماعة علاقة قوية، وهذه القيمة فاعلة في مكان العمل، ويظهر هذا الانتماء والتعاون في العلاقات الحسنة مع الزملاء، وتقاسم الأهداف المشتركة، والمساعدة عند مواجهة الصعوبات

2- البنية التنظيمية للمؤسسة: تعتمد البنية المفضلة على أربعة ركائز تختلف على ما هو موجود حاليا، إذ يحبذ الاجراء الجزائريين مؤسسات وسيطة الحجم، فالأجراء الذين يعتبرون أنفسهم مسرورين هم الذين يشتغلون في المؤسسات ذات الحجم الصغير، ويرجع هذا إلى السهولة الكبيرة في التسيير والعلاقات الحسنة، أما الركيزة الثانية فهي أن الأجراء يفضلون مستوى وسط لمركزية القرارات مع العمل على وضع إجراءات رسمية للأدوار، في حين يفضل كذلك الأجراء داخل المؤسسة طريقة الاتصال الشفهية، وهذا ما يحقق مجتمع ذي ثقافة شفوية كالتعبير عن العمل والاحترام وايصال التعليمات

3- البنية التنظيمية للمؤسسة: ترى الجماعة الكندية أن الجزائريين لا يحبون العمل ويعملون تحت الضغط، في الوقت الذي يظهر فيه أن الجزائريين يفضلون نوع العمل ذي طبيعة تعبيرية أي بالنسبة لهم العمل

¹ - بشير محمد، المرجع نفسه، ص 104.

عنصر للتحفيز وتحقيق الذات، كما يهتم بالأجراء بالجوانب الاجتماعية التي يمكن حصرها في التعاون مع الزملاء، تقديم منفعة للجماعة وكذا العلاقات الحسنة¹

خلاصة

نستنتج مما سبق أن التسيير الإداري هو تنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغ الأهداف الخاصة بالمنظمة، وهو مجموعة من الوظائف تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وقد قدمنا في هذا الفصل أهمية وأهداف التسيير الإداري وأهم الوظائف والمهارات البشرية بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة لها.

¹ - محمد البشير: علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر (الرعييل الأول)، دار كنوز، الجزائر، 2018، ص ص 96-

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

- 1_ المجال البشري.
- 2_ العينة.
- 3_ المنهج المستخدم.
- 4_ أدوات جمع البيانات.

1_ مجالات الدراسة:

تشمل مجالات الدراسة على المجال الزمني وهو الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية في "مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة"، والمجال الجغرافي الذي يعبر عن النطاق المكاني للدراسة، والمجال البشري وهو عينة البحث.

1_1 المجال البشري:

وهو مجتمع البحث الذي ستقوم عليه الدراسة حيث يتكون من 80 عامل في مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة، وذلك بتوزيع أداة البحث وهي الاستمارة على عينة الدراسة التي تتكون من 45 عامل وعاملة.

المجال الزمني:

أجريت الدراسة في الموسم الجامعي 2023-2024 حيث تنقسم الى قسمين : القسم النظري 2024/02/20 إلى غاية 2024/05/10. اما القسم الميداني فقد انطلق 2024/05/12 حيث بدأت بجمع المعلومات حول المؤسسة والعمال ثم توزيع الاستمارة وجمعها 2024/05/19.

المجال المكاني:

أجريت الدراسة بمؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة.

التعريف بالمؤسسة:

تأسست مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 96-471- المؤرخ 7 شعبان 1417هـ - الموافق لـ 18 ديسمبر 1996، حيث تتكفل بتطوير وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالنشاط الاجتماعي للدولة والتضامن الوطني وضمان متابعتها ومراقبتها، وتعتبر مرفقا عموميا من مهامها التكفل بالفئات الهشة والمحرومة وفئة ذوي الاحتياجات الخاصة " والفئات المعوزة، الطفولة المحرومة ومن هم في وضع إجتماعي صعب".

الموقع الجغرافي:

تقع على تراب بلدية بسكرة ولاية بسكرة نهج الحكيم سعدان.

الهيكل التنظيمي:

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ: 2014/12/11، طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10/128 المؤرخ في 2010/4/28 يهدف الى تنظيم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة في مكاتب حيث أصبح الهيكل الاداري للمديرية يتكون من خمس مصالح وعشر مكاتب وهذا على النحو التالي:

_ مصلحة حماية الاشخاص المعوقين وترقيتهم:

- مكتب البرامج الاجتماعية والوقاية والإدماج وترقية الاشخاص المعوقين.
- مكتب متابعة سير المؤسسات العمومية وخاصة للتربية والتعليم المتخصصين.

_ مصلحة العائلة والتلاحم الاجتماعي والطفولة والشبيبة:

- مكتب حماية وترقية العائلة والمرأة والأشخاص المسنين والطفولة والمراهقة في وضح اجتماعي صعب والطفولة المحرومة من العائلة.
- مكتب الوساطة الاجتماعية والعائلية .

_ مصلحة برامج التنمية الاجتماعية ونشاطات التضامن:

- مكتب متابعة تنفيذ اجهزة الادماج الاجتماعي وبرامج التنمية الاجتماعية.
- مكتب النشاطات التضامنية ومتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والانساني وتقييمها.

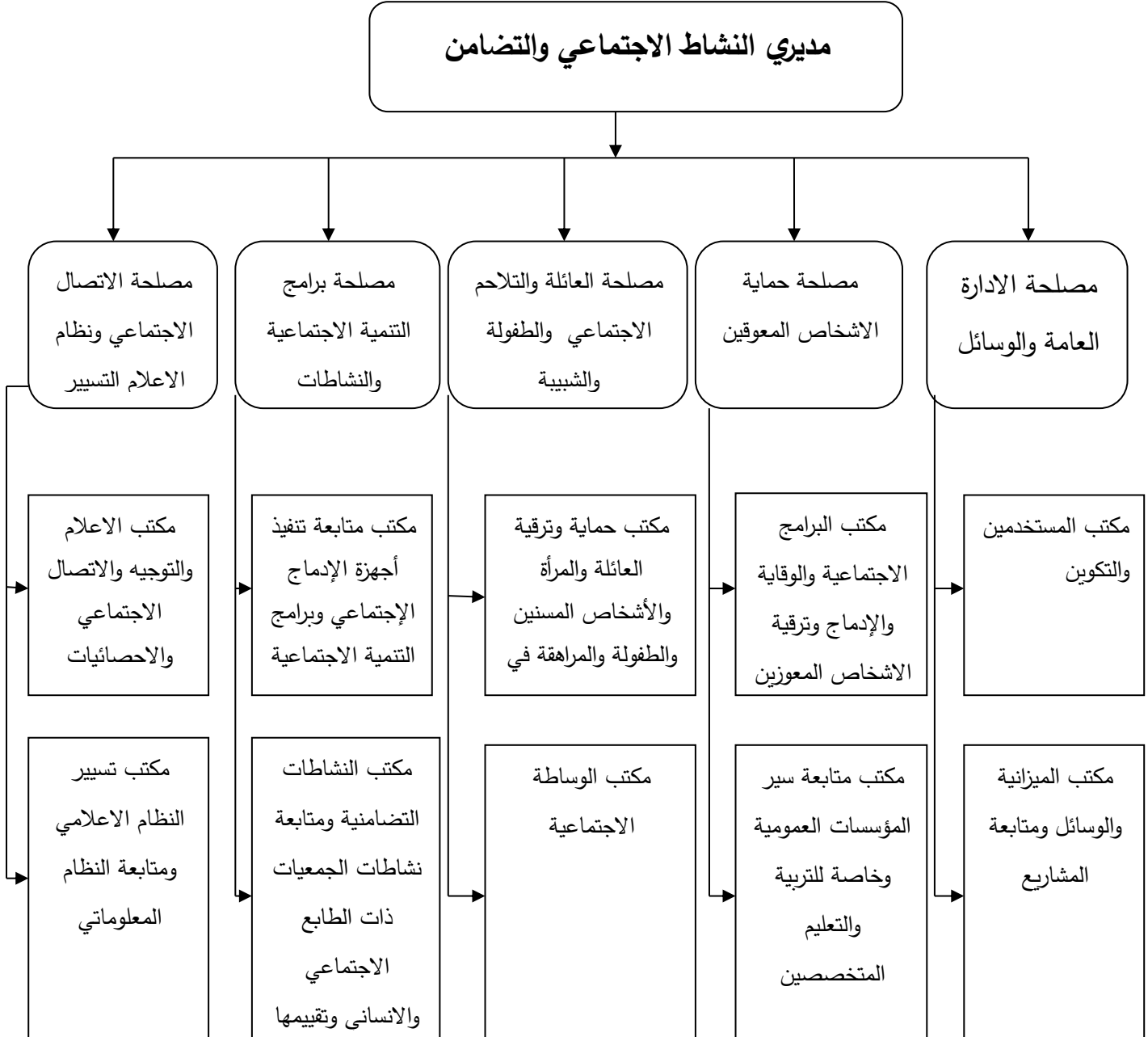
_ مصلحة الاتصال الاجتماعي ونظام الاعلام والتسيير:

- مكتب الاعلام والتوجيه والاتصال الاجتماعي والاحصائيات.
- مكتب تسيير النظام الاعلامي ومتابعة النظام المعلوماتي.

_ مصلحة الادارة العامة والوسائل:

- مكتب المستخدمين والتكوين.
- مكتب الميزانية والوسائل ومتابعة المشاريع.

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة.



2_1 عينة الدراسة:

لكل باحث طريقة خاصة لاختيار العينة وذلك حسب طبيعة موضوع الدراسة, فلا بد للباحث من اخذ عينة ممثلة للمجتمع الاصلي ليتسنى له اخذ صورة مصغرة من مجتمع الدراسة.

ويمكن تعريف العينة على انها: هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.¹

تم اختيار العينة " العشوائية البسيطة " لأنها اثر ملائمة لموضوع الدراسة والعاملين بمؤسسة مديريةية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة.

_ العينة العشوائية البسيطة:

في هذه العينة يتم اختيار المفردات بطريقة فردية مباشرة من خلال عملية عشوائية وفيها تكون لكل الوحدات غير المختارة نفس الفرصة لاختيار مثل الوحدات المختارة.²

3_1 المنهج المستخدم في الدراسة:

ان اختيار اي منهج للبحث ليس بالأمر الذي يكون فيه للباحث حرية الاختيار بل الموضوع هو الذي يفرض المنهج المستخدم في اغلب الأحيان, وفي بحثنا هذا (الثقافة التنظيمية ودورها في التسيير الإداري داخل المؤسسة), سوف نستخدم "المنهج الوصفي" حيث سأقوم بوصف الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتسييرها الإداري, ودور الثقافة في التسيير الإداري للمؤسسة مستخدما في ذلك أداة الاستمارة ومن خلال استخدام اسلوب العينة.

المنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه, وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث, اذا هو الذي ينبير الطريق ويساعد الباحث في ضبط ابعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.

4_1 أدوات جمع البيانات:

لقد لجأت في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الى أداة الاستبيان وهذا طبعا من اجل الإحاطة الكاملة والتامة بالموضوع.

¹ _ محمد عبيدات وآخرون, منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات, ط2, دار وائل , عمان, 1999, ص84.

² _ مروان عبد المجيد ابراهيم, اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية, ط1, مؤسسة الوراق, عمان, 2000, ص165.

_ الاستبيان:

يعرف غلى انه نموذج يضم مجموعة من الاسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة او موقف, ويتم تنفيذ الاستمارة اما عن طريق المقابلة الشخصية, او ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد.¹

¹ _ رشيد زرواتي, تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, ط3, 2008, ص176.

الجزء الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج

1_ تفريغ البيانات وتحليلها.

2_ عرض نتائج الدراسة.

3_ النتيجة العامة للدراسة.

1_ تفرغ البيانات وتحليلها

سنحاول في هذا الفصل الاجابة عن التساؤلات التي انطلقنا منها وذلك من خلال عرض البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية ثم تفسيرها وتحليلها سوسيولوجيا وأخيرا الوصول إلى النتيجة العامة.

_ عرض البيانات الميدانية:

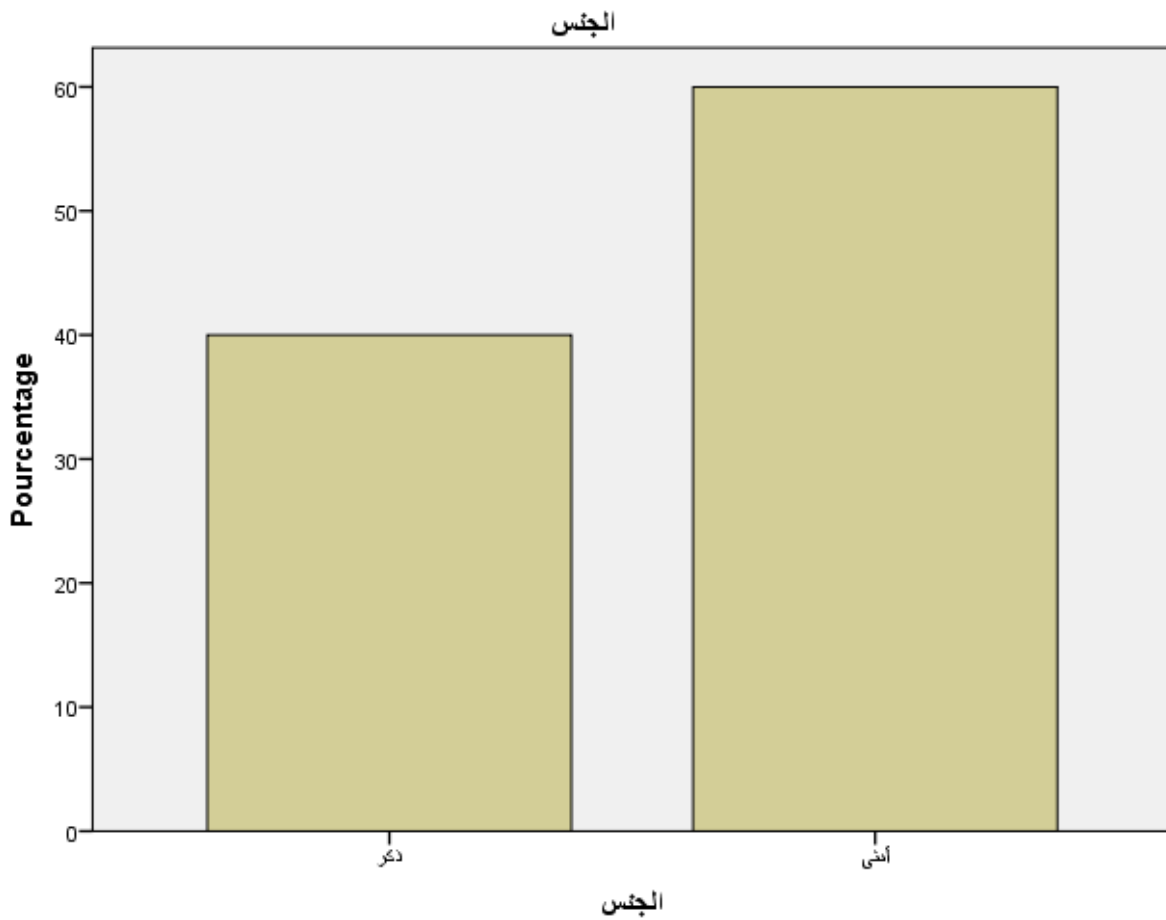
تتمثل خصائص العينة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سلك الانتماء الوظيفي، الأقدمية في العمل، الحالة المدنية، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم 2: يوضح جنس المبحوثين

الجنس	التكرارات	النسبة%
ذكور	16	40
اناث	24	60
المجموع	40	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن الطابع الغالب هو الإناث بنسبة 60% وذلك يعود إلى إهتمام هذا الطابع بالمهنة داخل مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة، ولأن طبيعة عمل المؤسسة تجلب الإناث أكثر لتمتعهم بالمرونة والتفاعل مع الآخرين، أما فئة الذكور نجدها بنسبة 40% لأنه في الأغلب يفضلون العمل في المؤسسات الصناعية.

الشكل 3: رسم بياني يبين الجنس



مصدر الشكل: مخرجات برنامج SPSS

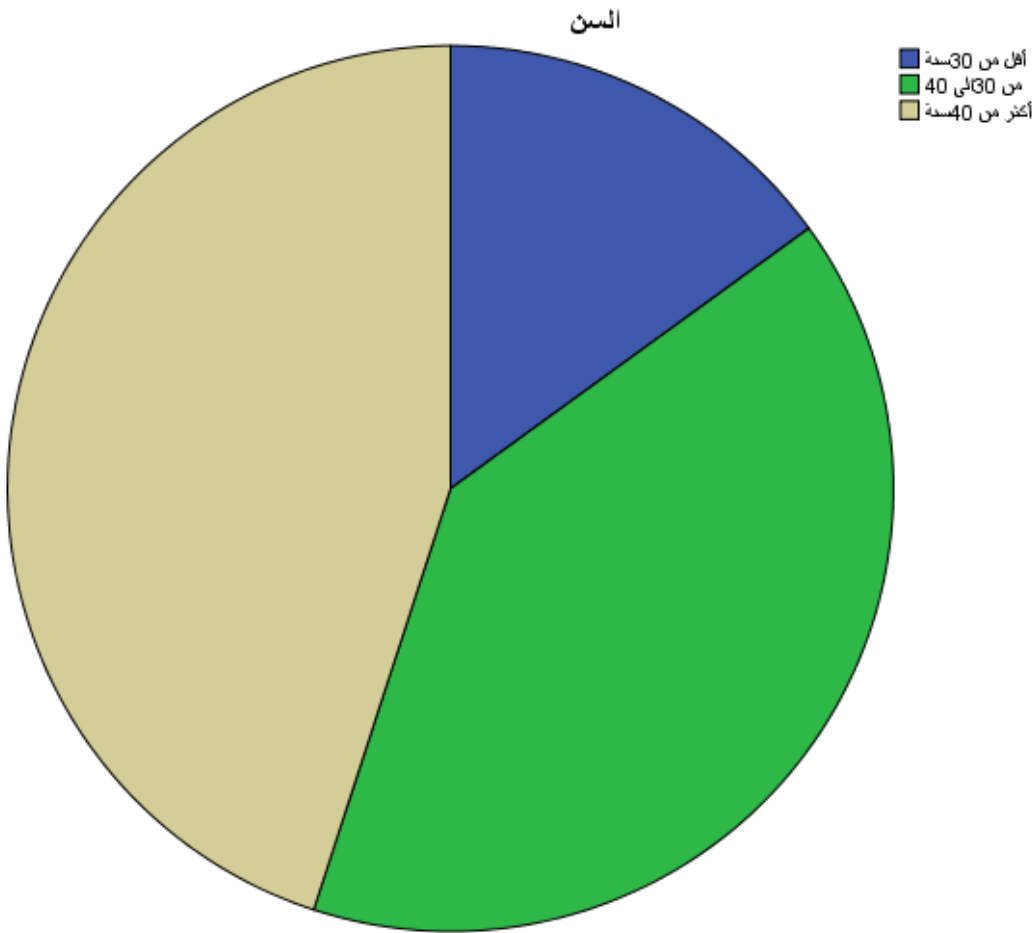
الجدول 3: يوضح سن المبحوثين

السن	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	6	15
من 30 إلى 40	16	40
أكثر من 40 سنة	18	45
المجموع	40	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن العمال أكثر من 40 سنة يمثلون نسبة 45% ثم تليها فئة بين 30-40 سنة بنسبة 40%، وبعدها فئة أقل من 30 سنة والتي تمثل نسبة 15%، وهذا دليل على أن الفئة السائدة

في المؤسسة هي فئة الكبار ومتوسطي السن، التي تعتبر قوة عاملة لها دور فعال وحيوي تتمتع بالخبرة والأقدمية في العمل.

الشكل 4: دائرة بيانية توضح السن.



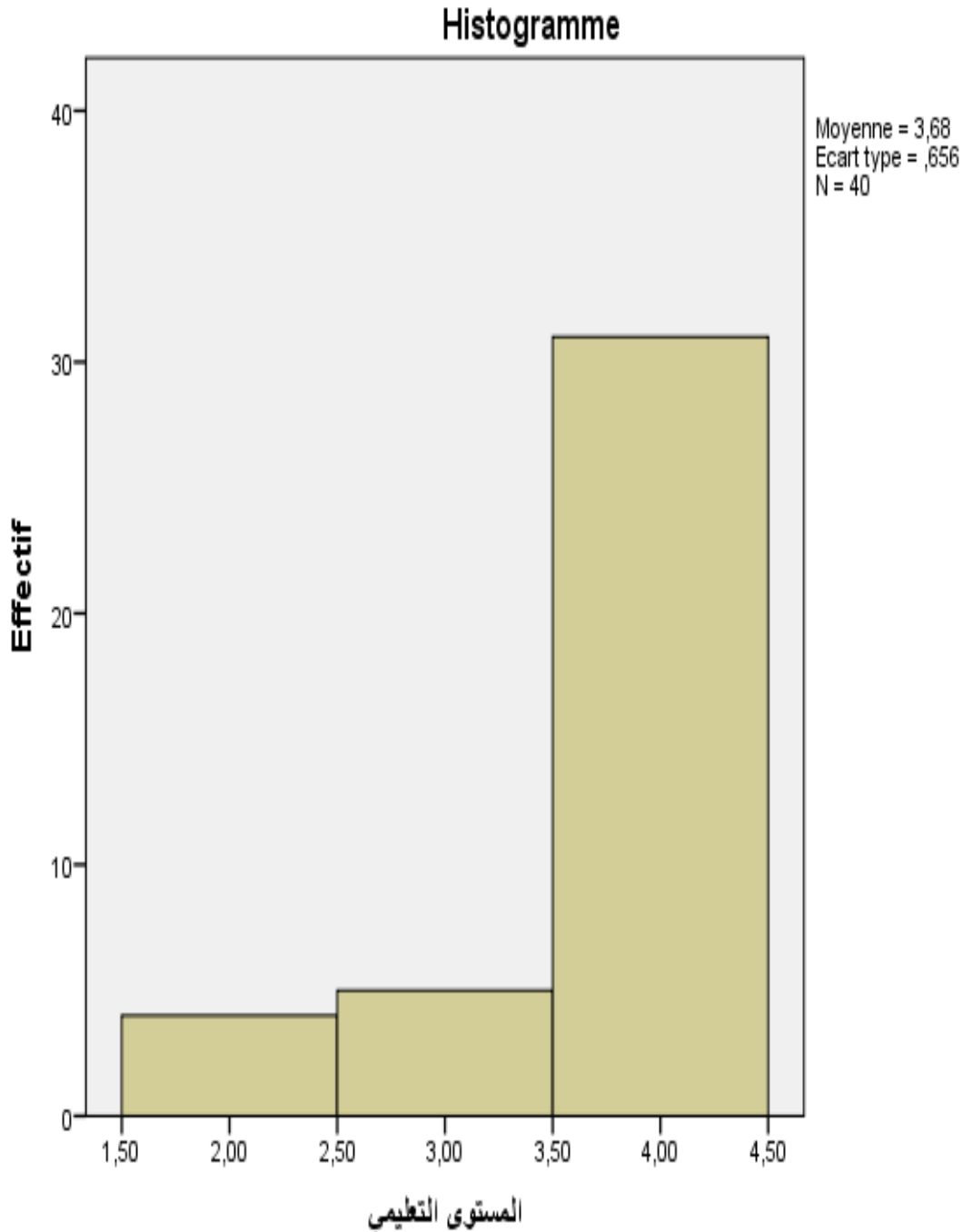
مصدر الشكل: مخرجات برنامج SPSS

الجدول 4: يوضح المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
10	4	متويط
12.5	5	ثانوي
77.5	31	جامعي
100	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلب المبحوثين من مستوى جامعي بنسبة 77.5% والتي تمثل فئة متعلمة، بينما تشكل نسبة 12.5% من مجموع العمال لهم مستوى تعليمي ثانوي، ثم تأتي بعدها فئة العمال الذين لهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 10%، وهذا يدل على أن العمال بالمؤسسة متحصلين على شهادات جامعية أي طبيعة العمل تعتمد على عمال ذو تكوين وتعليم عالي.

الشكل 5: رسم بياني يوضح المستوى التعليمي



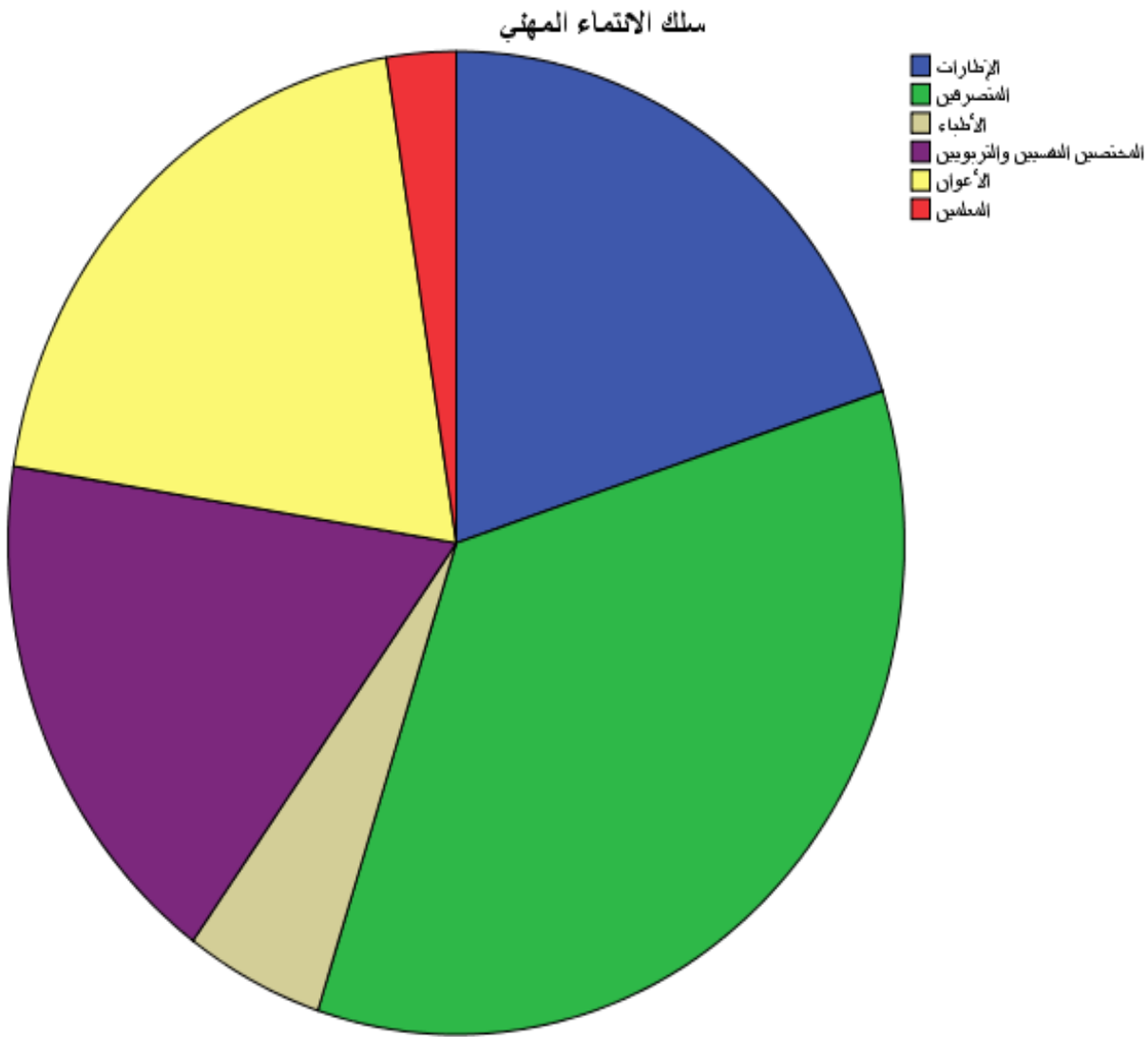
مصدر الشكل: مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 5: يوضح سلك الانتماء الوظيفي

النسبة%	التكرارات	سلك الانتماء الوظيفي
20	8	الاطارات
35	14	المتصرفين
05	2	الاطباء
17.5	7	المختصين النفسيين والتربويين
20	8	الاعوان
2.5	1	المعلمين
100	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى فئة للعمال هي فئة المتصرفين بنسبة 35%، ثم تليها فئة الإطارات والأعوان بسنة 20% لكل فئة منهما، ثم فئة التربويين النفسيين المختصين بنسبة 17.5%، ثم الأطباء بنسبة 5%، والمعلمين بنسبة 2.5%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري للمؤسسة، حيث أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة المتصرفين.

الشكل 6: دائرة بيانية تبين سلك الانتماء المهني.



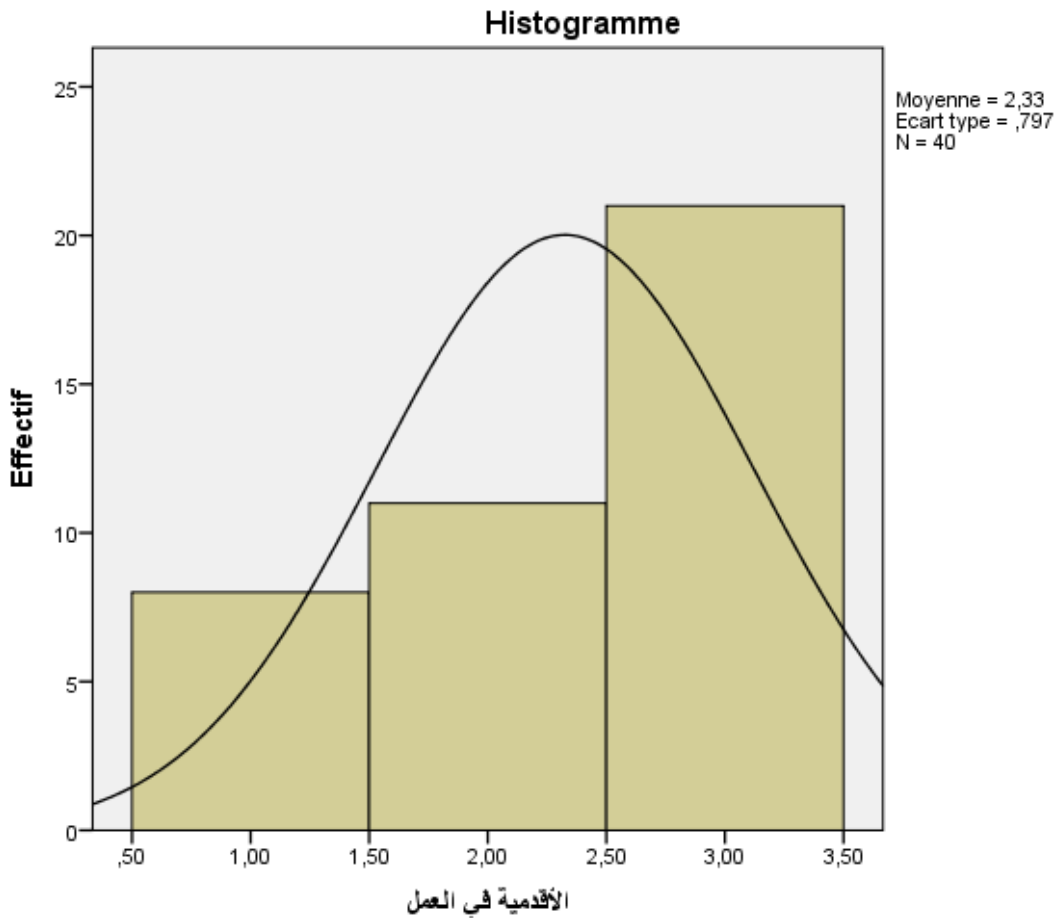
مصدر الشكل: مخرجات برنامج SPSS

الجدول 6: يوضح الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرارات	الاقدمية في العمل
20,0	8	أقل من 5 سنوات
27,5	11	من 5 إلى 10 سنوات
52,5	21	أكثر من 10 سنوات
100,0	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة للمبحوثين تمثل الفئة أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة 52.5%، ثم تليها فئة من 5-10 سنوات بنسبة 27.5%، وأخيرا تأتي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 20%، ومنه نفس ذلك ان أغلبية العمال لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات. وهذا ما يعطي للمؤسسة كفاءة وأكثر إدراكا واستيعابا للقواعد والضوابط التي تحكم المؤسسة.

الشكل 7: رسم بياني يبين الاقدمية في العمل.



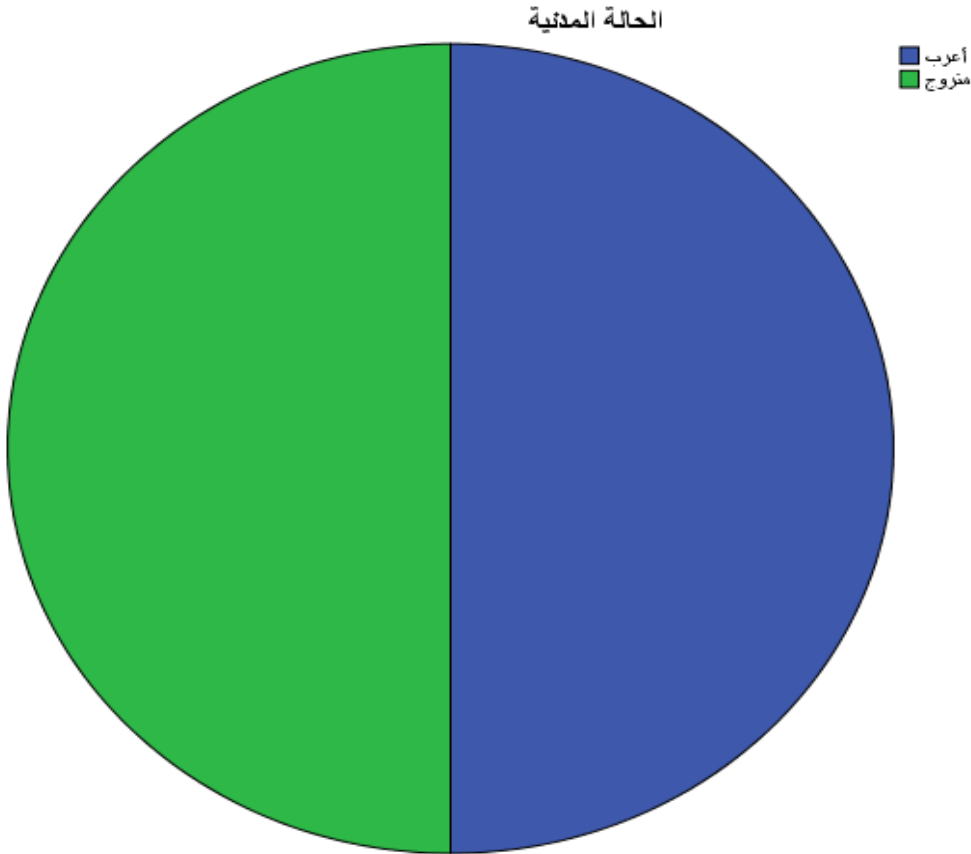
مصدر الشكل: مخرجات برنامج SPSS

الجدول 7: يوضح الحالة المدنية للمبحوثين

النسبة %	التكرارات	الحالة المدنية
50,0	20	أعزب
50,0	20	متزوج
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح ان فئة المتزوجين وفئة العزاب متساوية بنسبة 50% لكل من الفئتين وهذا يدل على تكافؤ الفرص بين الصنفين في المجال التنظيمي.

الشكل 8: دائرة بيانية تبين الحالة المدنية



مصدر الشكل: مخرجات برنامج SPSS

المحور الثاني: مساهمة القواعد التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة

الجدول 8: يوضح وجود قواعد تنظيمية واضحة في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	البدائل
65,0	26	نعم
35,0	14	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 65% من المبحوثين يؤكدون بأن القواعد التنظيمية واضحة داخل المؤسسة، في حين نلاحظ أن نسبة 35% منهم يصرحون عكس ذلك بأن القواعد التنظيمية غير واضحة. وحسب قول "جولدز" أنه كلما كانت القواعد البيروقراطية تتسم بالوضوح تؤدي إلى خلق التعاون بين مكونات التنظيم ووضوحها أيضا يرتبط بعملية الترشيد وعقلانية التنظيم.¹

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن القواعد التنظيمية الناضجة للعمل داخل المؤسسة تتسم بالوضوح وهذا راجع إلى تطبيق المؤسسة إلى القواعد البيروقراطية الوظيفية التي تتسم بالوضوح، حيث كلما كانت واضحة تم التمكن من فهمها وإدراكها ومنه سهولة تطبيقها.

الجدول 9: يوضح تقييم القواعد والإجراءات التنظيمية

النسبة %	التكرارات	البدائل
10,0	4	جيدة
57,5	23	متوسطة
32,5	13	سيئة
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاغلبية اجابوا بمتوسط وذلك بنسبة 57.5% ثم سيئة بنسبة 32.5% وجيدة بنسبة 10%, ومنه يمكن القول ان الاغلبية يقيمون القواعد الاجراءات التنظيمية بأنها متوسطة

¹ _ زرفة بولقواس، محاضرات في التنظيم، كلية علوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023.

وقد ذكر (سميث كيندل و تلولين , 1969) أن الرضا الوظيفي عبارة عن المشاعر تجاه الجوانب التي بالإمكان تمييزها وتحديدها من الموقف التنظيمي.¹

ومنه نستنتج بأن معظم الموظفين متقبلين نوعا ما لهته القواعد, وهذا راجع الى الرضا الوظيفي والذي يتمثل في قناعات الموظف اتجاه جوانب عمله من حيث (الأجر , الترقية , الاشراف , شروط العمل).

جدول 10: يوضح اعلام الموظفين بالتعليمات الجديدة للوظيفة

البدائل	التكرارات	النسبة%
نعم	23	57,5
لا	16	40,0
اخرى	1	2,5
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم الموظفين قد أجابوا بنعم وذلك بنسبة 57.5% أي أنهم على إطلاع دائم بكل ما هو جديد فيم يتعلق بوظيفتهم، فيم تذهب نسبة 40% بأنه لا يتم إطلاعهم على كل ما هو جديد ويعود ذلك حسب المبحوثين إلى (طبيعة منصب العمل) هذا الاخير هو الذي يفرض على المؤسسة اعلاهم بكل ما هو جديد من عدمه, هذا راجع الى نوعية الاتصال داخل التنظيم هو الذي يحدد مدى اطلاع الموظفين على كل جديد يخصهم, كما يلعب منصب العمل دورا هاما في الاتصال داخل التنظيم لان المسؤول او الادارة لا يمكن ان تُطلع كل الموظفين بل تقوم بإطلاع الاطارات ورؤساء المصالح والمكاتب لكي يقومون هم بدورهم بإبلاغ وإطلاع باقي الموظفين عن كل جديد يخصهم.

في هذا الصدد يمكن ان نشير الى مساهمة "جيدنس" في التأكيد على اهمية الاتصال داخل اي فضاء وبغض النظر عن الادوات والتقنيات المستخدمة في العملية الاتصالية فإنها تعمل على بناء العلاقات بين الفاعلين.²

نستنتج بأنه يوجد اطلاع على كل ما يخص الموظفين من جديد, وهذا يعبر عن قوة وإيجابية الاتصال الموجود داخل التنظيم بمؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة.

¹ _ اسحاق حسني وآخرون, الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام الوظيفي, مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية, جامعة معسكر الجزائر.

² _ ليلي بوظمين, الاتصال وثقافة المؤسسة, مجلة الاحياء, جامعة باتنة, العدد 13, ص 486.

جدول 11: يوضح الوسائل والوسائط المستخدمة في تبليغ الموظفين بإجراءات العمل الجديدة

البدائل	التكرارات	النسبة%
التقليدية والرقمية	3	7,5
المراسلات	16	40,0
الابلاغ المباشر	21	52,5
المجموع	40	100,0

انطلاقاً من قراءتنا للجدول أعلاه تبين لنا بأن طريقة الإبلاغ المباشر هي الأكثر استعمالاً بين الموظفين بنسبة 52%، تليها مباشرة المراسلات بنسبة 40%، فيم تبقى الطريقة الرقمية الحديثة باستعمال أقل بنسبة 7.5%، ويرجع ذلك الى طبيعة المؤسسة وقرب المصالح من بعضها البعض والاحتكاك المباشر بين المسؤول والموظفين وذلك ما يشير ايضاً الى نوعية التفاعل والاتصال التنظيمي بينهم.

الاتصال التنظيمي معني اساساً بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين افراد المؤسسة.¹

ومنه نستنتج مما سبق وجود اتصال مباشر بين افراد التنظيم بالمؤسسة وهذا دليل على قوة الترابط بينهم ونوعية الاتصال الايجابية جعلتها وسيلة لتبليغ الموظفين باجراءات العمل الجديدة.

الجدول 12: يوضح سعي المؤسسة بصفة دائمة على حث الموظفين باحترام تقاليد العمل وإجراءاته

البدائل	التكرارات	النسبة%
نعم	31	77,5
لا	9	22,5
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول ومن إجابات المبحوثين تبين أن المؤسسة على سعي دائم على حث الموظفين باحترام تقاليد العمل وإجراءاته من خلال إجابة الغالبية بنعم بنسبة 77.5%، فيم كانت الاجابة بلا تقدر بنسبة

¹ _ بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص103.

22.5%، وهذا يدل على حرص المؤسسة وسعيها على تحقيق الالتزام وبالتالي الحرص على سيورة العمل واحترام القواعد ومنه خدمة المواطن بصورة جيدة وذلك لطبيعة المؤسسة الخدمائية والاجتماعية. وبالرجوع الى الفصل الثالث لعنصر وظائف التسيير الاداري نجد من وظائفه التنظيم وهو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة، وهو ايضا العملية المتعلقة بوضع الهيكل التنظيمي متضمنا ذلك تحديد الأنشطة والوظائف وشغلها بالأفراد مع تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات اللازمة والمساءلة عن تحقيق الأهداف الموضوعة.¹ ومنه نستنتج بان مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة، لديها تنظيم جيد حيث تسعى دائما على حث الموظفين باحترام تقاليد العمل وإجراءاته والالتزام بها وهذا من خلال اجابة الاغلبية التي تأكد ذلك.

جدول 13: يوضح ماهية الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في حالة عدم الالتزام والانضباط بمحتوى قواعد العمل

البدائل	التكرارات	النسبة %
محاولة فهم المشكل وحله	11	27,5
الانذار والتوبيخ	18	45,0
الاستفسار	9	22,5
الخصم من الراتب	2	5,0
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول تبين أن معظم المبحوثين أجابوا أن الاجراء المعتمدة عند عدم الإلتزام والانضباط بمحتوى قواعد العمل يكون بالتوبيخ والإنذار بنسبة 45%، فيم يرى اخرون الاجراء المعتمد هو محاولة فهم المشكل وحله بنسبة 27.5%، فيم أضاف المبحوثين الاستفسار بنسبة 22.5%، وكآخر إجراء معتمد هو الخصم من الراتب بنسبة 5%، وهذا يرجع الى الصرامة في تطبيق الإجراءات، وبالرجوع الى الفصل الثالث لعنصر وظائف التسيير الاداري نجد ان من وظائفه الرقابة و هي النشاط الإداري المكمل لنشاط التخطيط، وفي أبسط صورها تتعلق بالتأكد من مدى مطابقة النتائج التي تم تحقيقها بالأهداف التي سبق إقرارها، واتخاذ الإجراءات المناسبة والسريعة لتصحيح أي انحرافات قد تحدث، ومن اهدافها إخضاع المنظمة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.²

¹ _ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 220.

² _ محمد بكري عبد العليم، مرجع سابق، ص 41.

ومنه نستنتج بوجود قواعد واجراءات صارمة في مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة، وتطبيقها من طرف الادارة بطريقة ردعية من اجل تجنب الانحراف والتسيب في المنظمة.

جدول 14: يوضح مشاركة الموظفين في وضع بعض إجراءات العمل

البدائل	التكرارات	النسبة %
نعم	7	17,5
لا	33	82,5
المجموع	40	100,0

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 82.5%، فيم أجاب البعض بنعم بنسبة 22.5%، وهذا يدل على عدم مشاركة المؤسسة الموظفين في وضع اجراءات العمل وصنع القرار، مما يعود سلبا على المؤسسة.

حيث تعرف المشاركة بأنها العملية التي يتم فيها اشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، بدلا من مجرد التصرف بناءا على الأوامر، وهي ايضا مشاركة الموظفين المباشرة لمساعدة المنظمة على تحقيق مهمتها وأهدافها. ويفترض "براسورمان" 2007 ان مشاركة الموظفين تشير الى مجموعة واسعة من السياسات والآليات والممارسات التي تمكن الموظفين من المشاركة في صنع القرار.¹

جدول 15: يوضح اذا كانت اللوائح والتعليمات تتسم بالمرونة

البدائل	التكرارات	النسبة %
نعم	13	32,5
لا	26	65,0
اخرى	1	2,5
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول لاحظنا أن 65% من المبحوثين اجابوا بلا أي أن اللوائح والتعليمات لا تتسم بالمرونة بينما 32.5% أجابوا بنعم وهذا يعود إلى نوعية اللوائح والتعليمات الصارمة، وربما أنها غير مفهومة من طرف الموظفين، وبما أنها تعد أحد أدوات الالتزام في العلاقات العمالية وتعمل على رفع مستوى الوعي لدى

¹ https://nhrc.com.my/resource-centre,25_05_2024,20:30

العاملين من خلال معرفة احكامها، وبالتالي خلق بيئة عمل آمنة وفعالة وتحسين بيئة العمل وهي هامة لبيان حقوق وواجبات العاملين وتوضيح الجزاءات التي تترتب على اي مخالفات ترتكب.

جدول 16: يوضح مستوى وضوح القواعد واللوائح التنظيمية داخل المؤسسة

النسبة %	التكرارات	البدائل
22,5	9	غير واضحة
70,0	28	الى حد ما واضحة
7,5	3	واضحة تماما
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن الاغلبية اجابوا بأن القواعد واللوائح التنظيمية داخل المؤسسة واضحة الى حد ما بنسبة 70% ، في حين أنها غير واضحة لدى آخرين بنسبة 22.5%، بينما اعتبرها آخرون بأنها واضحة تماما بنسبة 7.5%، ومنه فانها واضحة الى حد ما للأغلبية على انه يجب ان تكون اللوائح والإجراءات موضحة اكثر للحقوق المعنوية والمادية والقواعد المنظمة للعاملين من قبيل عمليات التوظيف والإجازات والعلاوات وما الى ذلك من البنود التي تضمن سلامة القرارات الصادرة من المؤسسة.¹

جدول 17: يوضح من أين يحصل الموظف على القواعد واللوائح التنظيمية

النسبة %	التكرارات	البدائل
55,0	22	من عند المسؤول
45,0	18	من عند الزملاء
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول أجاب الاغلبية على أنهم يحصلون على القواعد واللوائح التنظيمية من المسؤول بنسبة 55% وبنسبة 45% أجابوا أنها من عند الزملاء، وهذا يبين انه يوجد علاقة تواصل بين المسؤول والموظف مما يجعل تبادل المعلومات اكثر مرونة وبناء علاقة جيدة بينهما.

¹ https://www.sahalfirm.com,25_05_2024,23:23

بالرجوع الى الفل الثاني الذي يتكلم عن الثقافة التنظيمية نجد ان من خصائصها :

- _ دعم الإدارة: وهي إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
 - _ أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على تسلسل الهرمي ويلاحظ من خلال هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية تتناول جوهر الثقافة التنظيمية.¹
- ومنه نستنتج ان مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن يسكرة توجد بها ثقافة تنظيمية تتسم بالتواصل والتآزر وذلك من خلال الاجابة في الجدول اعلاه.

تحليل السؤال رقم 11: حول مساهمة القواعد واللوائح التنظيمية في تحقيق تسيير اداري ناجح داخل المؤسسة

تعددت تصورات وتمثلات العمال والموظفين في تصريحاتهم وآرائهم حول دور القواعد واللوائح التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق تسيير إداري ناجح داخل المؤسسة محل الدراسة، فقد أجمعت أغلب التصريحات أن القواعد واللوائح التنظيمية تساهم في تنظيم الأعمال والأدوار الوظيفية للموظفين، فنستكشف أن هذه الأخيرة أن الموظف يعطيها الصبغة القانونية في الهابيتوس* **habitus** الخاص به أي يفهم أن القواعد التنظيمية والتعليمات organisations Rules هي بالدرجة الأولى مستمدة من القانون، وأن ضمان نجاح التسيير الفعال لا يخرج من دائرة القانون إلى توجهات واجتهادات أخرى، من حفظ الحقوق ومعرفة الواجبات لكل من العاملين والمؤسسة، والحد من الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة والعاملين او بين العاملين انفسهم، وزيادة الشفافية في جميع انحاء المؤسسة وتعزيز السلوكيات الاخلاقية، وتحديد المشاكل واتخاذ الاجراءات التصحيحية. فهي تلزم الموظف وفقا للعلاقة التعاقدية بينه وبين المؤسسة الامر الذي يوجب عليه احترام قواعد ولوائح تنظيم العمل للمؤسسة.

¹ _ زواتيني عبد العزي، مرجع سابق، ص 205.

الهابيتوس: عرفه المعجم السوسولوجي لاروس: على أنه يشير الى مجموعة الاستعدادات النفسية التي تكون متأثرة بالتربية، لكن هذه الاستعدادات ليست استعدادات لا شعورية وغير متحررة، من الفعل الارادي للفرد ولا يمكن تحديدها خارج الإطار الاجتماعي الذي ينتمي إليه، كما يمكن تحديدها من خلال وضعية واحدة داخل نظام التراتبية الاجتماعية.(صلاح الدين لعويني، مفهوم الهابيتوس عند "بيير بورديو"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 9، 2014، المغرب، ص 64.

الجدول 18: يوضح دراية العمال بحقوقهم وواجباتهم

النسبة %	التكرارات	البدائل
72,5	29	نعم
27,5	11	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن نسبة 72,5% من إجمالي الباحثين يؤكدون بأنهم على دراية بحقوقهم وواجباتهم، في حين نلاحظ أن 27,5% منهم يؤكدون بأن ليس لهم دراية بحقوقهم وواجباتهم ومنه يمكن القول أن أغلب الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي لولاية بسكرة هم على دراية بحقوقهم وواجباتهم داخل المؤسسة، كون أن العامل تجمعه بالمؤسسة عقد تنظيمي يظهر في شكل إتفاقية عمل منذ شغله للمنصب هذا العقد الذي هو عبارة عن وثيقة توضح حقوق وواجبات الموظف داخل المؤسسة التي يعمل بها، فالموظف اليوم يمتلك درجة من الوعي التي تمكنه من التعرف أولاً والمطالبة بحقوقه والعمل على واجباته وأدواره، فهذا الوعي المهني مكنه من البحث والتحري والاستشارة حول كل ما يتعلق بمهنته ووظيفته، فالإتفاقية أو العقد التنظيمي يوضح كل المهام والأدوار والحقوق والواجبات التي تهم الموظف ومنه نستنتج أن موظفي مديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة على دراية بحقوقهم وواجباتهم المنوطة بهم داخل المؤسسة نظرا لاملاكهم وعي قانوني وإداري، فموظف اليوم بحسب تعبير السوسيولوجي جمال غريد "هو أب المهنة الجديد"

الجدول 19: يوضح اذا كان الموظف مطلع على القانون الداخلي للمؤسسة

النسبة %	التكرارات	البدائل
50,0	20	نعم
50,0	20	لا
100,0	40	المجموع

من خلال ما نلاحظه في الجدول أعلاه أن نسبة 50% بالتساوي من الباحثين يؤكدون بأنهم على دراية بالقانون الداخلي للمؤسسة والعكس بالتساوي.

ومنه يمكن القول أن الموظفين بمدى النشاط الاجتماعي ببسكرة، بالمنافسة على دراية بالقانون الداخلي للمؤسسة والعكس، وهذا بدوره يعود بالأساس الى فهمهم لمعنى القانون الداخلي للمؤسسة وما يتكون منه من تعليمات ناظمة للعمل ومن أخلاقيات مهنية، كالانضباط والالتزام والاحترام والسهر على المسؤولية والمصلحة العامة، وهذا الفهم للقانون الداخلي بالأساس ينطلق من الخلفية العلمية والمعرفية والتخصص وكذا سلك الانتماء المهني كل هذه المتغيرات تنعكس على مدى فهم القانون من جهة وتطبيقه والعمل به.

ومنه نستنتج أن الموظفين بمدى النشاط الاجتماعي ببسكرة يعون معنى القانون الداخلي للمؤسسة أو ما يصطلح عليه في الأدبيات الأمريكية بالدليل الناظم لشاغلي أي مهنة QUDA وهذا الفهم يرتبط إرتباطاً وثيقاً بدرجة الوعي وامتلاك الثقافة القانونية.

ـ جدول 20: يوضح رؤية أن المؤسسة تسهر على احترام تطبيق القوانين والتعليمات على المستوى الإداري

البدائل	التكرارات	النسبة%
نعم	25	62,5
لا	15	37,5
المجموع	40	100,0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.5% من المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة تسهر على تطبيق القوانين والتعليمات على المستوى الإداري، بينما نسبة 37.5% منهم يرون عكس ذلك أي أن المؤسسة لا تسهر على تطبيق القوانين والتعليمات على المستوى الإداري.

وعليه يمكن القول أن أغلب الموظفين بمدى النشاط الاجتماعي ببسكرة يرون أن المؤسسة تسهر على تطبيق القوانين والتعليمات، وهذا أساساً راجع إلى المهام المنوطة بالمسؤول الأول للمؤسسة والذي يعمل على احترام القوانين والتعليمات داخل بيئة العمل وتطبيقها على الكل دون استثناء، فالتعليمات والقوانين بمثابة الموجّهات للسلوك والفعل التنظيمي، وهنا تكمن أساساً وظيفة القوانين الداخلية للمؤسسة، وهذا ما صرح به أحد الموظفين داخل المؤسسة في قوله (المؤسسة تسهر على تطبيق القوانين والتعليمات من خلال الر دع وتسليط العقوبات)، فهذه المقولة توضح حجم المسؤولية ودرجة تطبيق التعليمات والسهر على اتباعها واحترامها من طرف المؤسسة، وهذا كما يدخل في بناء ثقافة المؤسسة والتي أشار إليها السوسيولوجي الجزائري أحمد خطابي

في دراسته حول إدراك العمال لوضعهم في مكان العمل والتي يذكر (أنه لا بد من إنسجام بين المقومات الثقافية للعامل وثقافة المؤسسة التي تترجم في القوانين والتعليمات ومدى احترامها وتطبيقها)¹.

فالباحث يشير إلى قضية جوهرية وهي ترجمته لثقافة المؤسسة في القوانين والتعليمات أي بناء الثقافة القانونية التي تحفظ البنية التنظيمية للمؤسسة وتماشيا مع هذا الطرح قد أشار السوسيولوجي لورانس جون بيتر L& G Peter في تحليله لمفهوم الترتبية وكيف نحافظ على الطابع التنظيمي للمؤسسة ومنه التسيير الأمثل للمؤسسات بقوله (يجب أن تحترم الترقبات والقواعد والقوانين لأن وجود التراتبية (hiérarchie) يبقى ضروريا لتسيير التنظيمات)².

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل بشكل مستمر على احترام القوانين والتعليمات من طرف الموظفين وتستخدم العديد من الطرق لذلك تتنوع بين التوعية والحث وبين الردع والعقوبات.

جدول 21: يوضح الاطلاع على جديد قوانين العمل التي تخص المهنة

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	17	42,5
لا	23	57,5
المجموع	40	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 57,5% من المبحوثين يؤكدون بأنهم لا يتم اطلاعهم بالقوانين الجديدة التي تخص المهنة، بينما نلاحظ نسبة 42,5% أجابوا بأنه يتم اطلاعهم بالقوانين الجديدة التي تخص المهنة.

ومنه يمكن القول أن أغلب الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة لا يتم اطلاعهم بالقوانين الجديدة التي تتعلق بالمهنة، وهذا راجع أصلا إلى هراكية التنظيم وذلك النموذج البيروقراطي الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية عموما وخاصة الخدماتية منها، والتي بدورها تنقسم في بنيتها الى مستويات تنظيمية منها السلطة العليا والدنيا)، ومن خلال هذا التقسيم توجد سلطة الأمر والتوجيه التي تتم على المستوى الاعلى وسلطة التنفيذ على المستوى الأدنى، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين في قوله لا يتم إطلاع الموظفين بما هو جديد اذ يعتبرون أنهم سلطة منفذة فقط)، فالمؤسسة الجزائرية ذات النزعة التaylorية والتي ترى أن الموظفين والعمال آلات منفذة للقرارات، أما من يتم اطلاعهم بالقوانين الجديدة فور وصولها هم الموظفين من الإطارات التي

¹ جمال غريد: ثقافات المؤسسة، منشورات CRASC، 1997، ص 32

² عبد الكريم القنبي الادريسي : الثقافة المقاولاتية (من نظريات المدارس الى آليات المقاربات)، منشورات مقاربات، المغرب (فاس)، 2013، ص 103.

تشغل مناصب عليا، وهذا لأجل مناقشة الكيفية التي تطبق بها، فالبتالي وجوب إخبارهم بها وكثيرا ما يكونون هم القناة المستقبلية لها والمرسلة في نفس الوقت.

ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تطلع كل الموظفين على القوانين الجديدة التي تخص المهنة، نظرا للمستوى الوظيفي الذي يشغله الموظف بالدرجة الأولى، وسلطته في المؤسسة التي تمنحه هكذا صلاحيات.

_ جدول 22: يوضح اذا يتم التعاون بين الموظفين في مجال العمل

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	27	67,5
لا	13	32,5
المجموع	40	100,0

من خلال ما نلاحظه في الجدول أعلاه أن نسبة 67.5% من المبحوثين يؤكدون بأن هناك تعاون بين الموظفين في مجال العمل، بينما نرى أن نسبة 32.5% منهم يقرون بأنه ليس هناك تعاون بين الموظفين في مجال العمل.

لفهم الجزء لا بد أن نفهمه في إطاره الكلي، حيث ينطلق التحليل الكلي للمؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأجزاء هذه الأجزاء هي تلك البنيات التنظيمية من مصالح تنظيمية تتكون من الموارد البشري وغيرها التي تجمع بينها علاقات إجتماعية وتنظيمية تعمل في إطار التكامل الوظيفي بينها لأجل ضمان سير النسق الكلي معتمدة على فعل التنسيق بين المهام والأدوار والوظائف، وهذا التنسيق يفهم في واقع المؤسسة على أنه تعاون بين الموظفين فيما بينهم لأجل ضمان سير المؤسسة ونجاحة تسيرها وتحقيقها للهدف وهو تقديم الخدمة العمومية باعتبار أن مديرية النشاط الاجتماعي مؤسسة خدماتيه، وتحقيق الهدف هو أحد العناصر والمقومات الأساسية التي وجد لأجلها النسق بحسب تعبير بارسونز PERSONS وهذا التعاون يختلف حسب الأدوار التي يلعبها كل فاعل داخل المؤسسة وبحسب توجهاته ومكانته وعلاقاته مع الفاعلين الآخرين، ويظهر هذا التعاون في مديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة كونها مؤسسة يجتمع فيها أصحاب الياقات البيضاء من جهة - عمال الإدارة - والبيداغوجيين من أساتذة ونفسانيين بالتعاون يظهر جليا في تنسيق العمل وفهم الأدوار وفك اللبس والغموض حول تطبيق تعليمات العمل وطرق ذلك وهذا التنسيق والتعاون قد يظهر في شكله الرسمي من خلال تكامل الأدوار وقد ينتقل إلى الشكل غير الرسمي وهذا ما هو معمول به في أغلب المؤسسات ذات الطابع العمومي حيث أن التنظيمات غير الرسمية دورها مهم داخل التنظيمات الرسمية كونها الية وطريقة صحيحة لأجل نجاحة التنظيم الرسمي على حد تعبير تشستر برنارد Chester Bernard.

ومنه نستنتج أن العمل التعاوني داخل مديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة موجود بشكل فعال ويترجم في التنسيق في الأدوار والمهام بين المصالح المختلفة الموجودة ومكاتبها داخل المديرية.

ـ جدول 23: يوضح مساهمة الضوابط والمعايير التي تحكم المؤسسة في انتمائك لجماعة العمل

النسبة %	التكرار	البدائل
65,0	26	نعم
35,0	14	لا
100,0	40	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 65% من مجموع المبحوثين يؤكدون بأن الضوابط والمعايير التي تحكم المؤسسة تساهم في انتمائهم لجماعة العمل، بينما نلاحظ نسبة 35% منهم يصرحون بأن هذه المعايير والضوابط لا تساهم في انتمائهم لجماعة العمل.

ومنه يمكن القول أن معظم الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة يؤكدون بأن الضوابط والمعايير التي تحكم المؤسسة تساهم في الانتماء لجماعة العمل.

على اعتبار أن المؤسسة من المنظور السوسيوثقافي هي مجتمع يتفاعل فيه الأفراد الموظفين، وفق نمط من العلاقات الرسمية وغير الرسمية وما يغلب عليها هو الطابع غير الرسمي والذي يتنافى وسيوتنظيمية المؤسسة والطابع المهني وهذا ما يتوافق مع دراسة الجماعة الكندية التي أجريت حول (المتطلبات السوسيوثقافية لعملية تسيير المؤسسة الجزائرية) والتي توصلت إلا أنه داخل المؤسسة الجزائرية يوجد نمطين من العمال فنجذ أن مستخدمو الإدارة يقدسون العلاقات الاجتماعية بينما المسيرين لا يعترفون إلا بالعلاقات الرسمية والتي بدورها تحافظ على تقديس الضوابط والمعايير¹.

فالموظفين داخل مديرية النشاط الاجتماعي من خلال فهمهم للضوابط والقيم التنظيمية التي تتركس ولأنهم للمؤسسة وفق نمط علائقي إجتماعي أقرب منه مهني تنظيمي وهذا الأخير هو الذي يرفع درجة ولائهم لجماعة العمل، لأن مفهوم الولاء بالنسبة لهم يتجاوز النظرة القانونية ويتعدى لما هو شعوري ونفسي واجتماعي يتوضح أساسا في الاستقرار والقبول بين الموظفين.

ومنه نستنتج أن الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة يتكرس لديهم الانتماء لجماعة العمل من خلال الضوابط والمعايير التي تحكم المؤسسة، لأن هذه الضوابط بالنسبة لهم مرجعية إذا تم تقديسها وتطبيقها على كل الموظفين واحترامها بنفس الدرجة والقبالية.

¹ _ محمد البشير: علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر (الرعيل الأول)، دار كنوز، الجزائر، 2017، ص112.

جدول 24 : يوضح بالشعور بالانتماء للمؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	23	57,5
لا	17	42,5
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.5% من المبحوثين يؤكدون بأن لديهم شعور بالانتماء للمؤسسة، بينما نسبة 42.5% يصرحون بأنه ليس لديهم انتماء للمؤسسة. ومنه يمكن القول أن معظم وظفي مديرية النشاط الاجتماعي بولاية بسكرة لديهم شعور بالانتماء للمؤسسة، وهذا يعود أساسا إلى قوة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الموظفين وتكرس مفهوم الانتماء، فالعصبية الموجودة داخل المؤسسة بين الأفراد توحى بوجود تكتلات بين الموظفين تستمد أصولها من القرابة والزمالة والجنس وغيرها من عوامل تقوية ورفع الانتماء، فإستقرار الموظفين والتقبل الموجود بينهم يرفع من شعور ولائهم للمؤسسة كون أن المؤسسة اليوم لم تعد فضاء للعمل فقط، بل أكثر من ذلك هي وسط اجتماعي منتج للثقافة، وأحد عناصر نجاح هذا المنتج الثقافي هو الولاء" فالقيم والمعتقدات التي يتشارك فيها الأفراد تساهم في التماسك بين أعضاء التنظيم"¹، ومنه يتشكل الشعور بالانتماء والولاء الاستمراري للمؤسسة ومنه نستنتج أن الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي بولاية بسكرة لديهم شعور بالانتماء للمؤسسة نظرا لوجود رابطة اجتماعية قوية بين الموظفين هي التي تساهم في هذا الشعور.

_ جدول 25 : يوضح بتواجد تكامل المهام بين الوحدات

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	15	37,5
لا	25	62,5
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 62.5% من المبحوثين يؤكدون بأنه لا يوجد تكامل بين وحدات المؤسسة، بينما نسبة 37,5% يصرحون بأنه يوجد تكامل بين وحدات المؤسسة.

¹ وسيلة واعر: التغيير التنظيمي، دار جليس الزمان، الجزائر، 2016، ص 17.

ومنه يمكن القول أن معظم موظفي مديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة يرون أنه لا يوجد تكامل بين وحدات المؤسسة.

حدوث التكامل الوظيفي بين الأجزاء ووحدات المؤسسة يتطلب عمل جماعي يستمد روحه من روح الجماعة التي يجمعها هدف مشترك، وغياب العمل التعاوني والتكامل الوظيفي حتما يوصل إلى اختلال وظيفي يعبر عن عدم وجود تكامل في المهام داخل المؤسسة، الذي يعود أساسا إلى البنية الاجتماعية والثقافية للمؤسسة، أي المكون البشري وتمثلاته للعمل الجماعي الذي يرفضه رغم حث الترسانة القانونية عليه في كل الأحوال، فغياب التكامل في المهام تتحكم فيه عديد المتغيرات كنمط السلطة، غياب الرقابة والصرامة، المثرات الثقافية لهوية العامل، أي تلك الشخصية التي عبر عنها سانسيليو Sainsilieu بالشخصية المنسحبة ويعني بها ذلك العامل الذي يحاول دائما القيام بما يطلب منه دون مبادرات للتنسيق والعمل الجماعي، أي ما يهيمه هو تخصصه الدقيق فقط.

ومنه نستنتج أن هناك غياب للتكامل بين وحدات المؤسسة (مديرية النشاط الاجتماعي) والمتسبب الرئيسي في غياب هذا الأخير هي العوامل الثقافية للرأسمال البشري الحاملة في ذهنياتها للرؤية الفردانية في العمل والتسيير دون التفكير في التنسيق والعمل الجماعي.

جدول 26 : يوضح مشاركة المسؤول للموظف في اتخاذ القرار

النسبة %	التكرار	البدائل
27,5	11	نعم
72,5	29	لا
100,0	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة 72,5% من المبحوثين يؤكدون بأن المسؤول لا يشاركونهم في اتخاذ القرار، بينما نلاحظ نسبة 27,5% منهم يصرحون بأن مسؤول المؤسسة يشاركونهم في اتخاذ القرارات. وعليه يمكن القول أن معظم الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة لا يشاركونهم المسؤول في اتخاذ القرارات.

عدم المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف مسؤول المؤسسة للموظفين يعني أن المسؤول في أغلب المؤسسات العمومية هو مسير وهو الآخر منفذ للقرارات والتعليمات والقوانين التي تصل من الجهات المختصة، فهو يملك سلطة الأمر بالتنفيذ دون المشاركة، ومنه فعدم اشراك الموظفين هو عملية ناتجة عن الطابع المؤسسي للمؤسسات العمومية التي يغيب فيها ابداء الرأي والمشاركة، ويبقى أصحاب الياقات البيضاء مجرد منفذين للأوامر والتوجيهات دون مناقشتها.

ومنه نستنتج أن المسؤول في مديرية النشاط الاجتماعي لا يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات، لأن هذا الأخير لا يملك سلطة مناقشة القرارات وصلاحيات المشاركة والاستشارة، بل يعتبر جهاز منفذ لقرارات الجهات الأعلى منه.

جدول 27: يوضح في حالة الإجابة بلا ذلك راجع الى:

النسبة %	التكرار	البدايل
62,5	25	طبيعة المسؤول الأول في المؤسسة
12,5	5	طبيعة العلاقة مع المسؤول
75,0	30	المجموع
25,0	10	اخرى
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 62.5% من الباحثين يؤكدون بأن المسؤول لا يشاركهم في اتخاذ القرار وهذا أساسا يرجع إلى طبيعة وسلطة المسؤول الأول في المؤسسة، بينما نسبة 12,5% يرون بأن عدم إشراكهم في اتخاذ القرار يعود إلى طبيعة علاقتهم مع المسؤول. ومنه يمكن القول أن المسؤول لا يشارك الموظفين في اتخاذ القرار بسبب طبيعة سلطته في المؤسسة، التي يستمدتها في الأصل من القوة القانونية التي تعطيه سلطة التصرف والأمر وهذا راجع الى طبيعة مركزية اتخاذ القرار فحتى المدير أو المسؤول الأول في المؤسسة ليس لديه سلطة المشاركة والبت في القرارات دون الرجوع للمركز وبالتالي له سلطه الأمر والإقرار دون المشاركة، هذا من الجانب التسييري والقانوني، من جانب آخر نجد أن ذهنية المسؤول في المؤسسة الجزائرية ترفض في كثير من الاحيان مشاركة قراراتها لأنها ترى أنه تقليل من شخصيتها وهذا ما توصلت له الباحثة الجزائرية ليلي بوظمين في دراستها تحت عنوان (الثقافة والاتصال في المؤسسة) "إذ ترى أن المدير لا يحبذ مشاركة رؤوسيه لأنه حسب رأيه تقليل من شخصيته"¹ ومنه نستنتج أن المسؤول في مديرية النشاط الاجتماعي لا يشارك اتخاذ القرار مع الموظفين كون أنه فاعل مسير لقرارات السلطة الأعلى منه، وهذا كما عبر عنه بيار بورديو Pierre bourdieu " كل متمم متمم عليه"، أي كل من له سلطة يوجد سلطة عليه.

¹ محمد البشير: دراسات وأبحاث في سوسيولوجيا التنظيمات والعمل بالجزائر، دار كنوز، الجزائر، 2023، ص99.

_ جدول 28 : يوضح تقييم الموظف لممارسات ومظاهر التسيير في المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة%
جيد	6	15,0
متوسط	25	62,5
ضعيف	9	22,5
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 62,5% من الموظفين يؤكدون بأن ممارسات ومظاهر التسيير في المؤسسة تقيم بشكل متوسط، بينما نسبة 22,5% منهم يصرحون بأن ممارسات التسيير ضعيفة، في حين نلاحظ نسبة 15% من المبحوثين يقرون بأن مظاهر وممارسات التسيير داخل المؤسسة جيدة.

وعليه يمكن القول أن معظم الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة يرون أن ممارسات ومظاهر التسيير بالمؤسسة متوسطة وهذا راجع إلى الطابع العام لهوية المؤسسة العمومية التي تكثر فيها المظاهر السلبية كالتغيب والانتكالية والصراعات بل والأكثر من ذلك البيروقراطية بالمفهوم الجزائري، فباعتبار أن التسيير أو التدبير هو عبارة عن سلسلة من العمليات المتكاملة التي تتجز وتكمل بعضها البعض، وعند حدوث خلل وظيفي داخل أحد هاته العمليات تتأثر عملية التسيير بشكل كبير ومنه ينعكس هذا على هوية المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الطابع التسييري لمديرية النشاط الاجتماعي شأنه شأن المؤسسات العمومية الخاضعة للمركزية الادارية والتي يخلو طابعها التسييري من الإبداع والاجتهاد الفردي.

_ 11 توضيح رؤية الموظف للتسيير الاداري للمؤسسة:

تأرجحت تصريحات الموظفين حول طبيعة التسيير الاداري بالمؤسسة بين كونه جيد على العموم حيث تكرر هذه العبارة حوالي 12 مرة بينما من وصفه بالسئ في 10 عبارات دلت على ذلك، في حين من عبرت على أن التسيير نوعا ما جيد كانت 12 عبارة، ففي كل عبارات ردود الموظفين تحمل خلفيات سوسيومهنية للتصريح بها عموما فهناك من يرى التسيير جيد من منظور انتمائه الوظيفي لسلك الاطارات التي هي في الأصل مسيرة إداريا، إلا أن الغالبية متذمرة من طبيعة التسيير كون أن التسيير في المؤسسة الجزائرية العمومية يستمد أصوله من القانون البتة، دون وجود اجتهادات ولا إبداع لطرق العمل، فكما قال أحد السوسيولوجيين الجزائريين المسؤول في المؤسسة الجزائرية يمتلك سلطة العقاب ولا يمتلك سلطة الثواب، فاستخدام سلطة العقاب والردع داخل المؤسسة يعطي نظرة سلبية حول نمط التسيير، هذا من جهة ومن جهة أخرى الموظف الجزائري

الحامل للإزواجية الثقافية على حد تعبير السوسيولوجي الجزائري جمال غريد يحاول دائما المنطق الاجتماعي العاطفي على المنطق العقلاني القائم على احترام القواعد والعقد التنظيمي والانضباط وغيرها، وهذا ما يراه أغلب العمال فيرويتهم لنمط التسيير تحت عبارات ك(التسيير من سيئ الى الأسوأ- التسيير سيء...).

ومنه نستنتج أن آراء الموظفين حول التسيير الإداري للمؤسسة ناتجة عن خبرتهم داخل المؤسسة وتحليلهم ومقارنتهم لأنماط التسيير التي في الأساس مرتبطة بالمسؤول من جهة والترسانة القانونية من جهة أخرى

2_ عرض نتائج الدراسة

1_2 نتائج الفرضية الأولى:

تساهم القواعد التنظيمية في التسيير الإداري داخل مؤسسة مديريةية النشاط الاجتماعي بولاية بسكرة. وقد توصلنا الى النتائج التالية:

65% من الموظفين يؤكدون بوضوح القواعد التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى درايتهم بها وتمكنهم من فهمها وإدراكها وبذلك سهولة تطبيقها داخل التنظيم.

57.5% قيموا القواعد والإجراءات التنظيمية بأنها متوسطة، وهذا راجع إلى نظرة الموظفين اتجاهها واقتناعهم بها واتجاه عملهم من حيث الإجراءات المتخذة من طرف المسؤول أو الإدارة من حيث الإشراف والأجر والترقية.

57.5% هم على إطلاع دائم بكل ما هو جديد فيم يخص وظائفهم وهذا الراجع إلى طبيعة مناصبهم مما يبين حرص الإدارة بإيصال وإطلاع الموظفين بكل ما يخصهم والالتزام بالتسلسل الهرمي داخل المؤسسة وكذلك احترام السلم الإداري من حيث تقسيم المهام.

52.5% يبلغون بإجراءات العمل الجديدة عبر وسيلة الإبلاغ المباشر، هذا راجع لقرب المسؤول والإدارة من الموظفين ووجود نوع من التكامل والترابط بينهم، فالتبليغ المباشر يشير إلى حرص المسؤول أو الإدارة والتأكد من وصول البلاغ وهذا بين ووقوف المؤسسة على تطبيق القواعد والإجراءات الجديدة داخل التنظيم.

77.5% أجابوا بأن المؤسسة على سعي دائم على حث الموظفين على احترام تقاليد العمل وإجراءاته، وهذا من أجل بعث وترسيخ روح الانضباط وتحمل المسؤولية والتذكير باحترام القواعد والإجراءات التي تنظم المؤسسة ويبين الحرص على حفظ سيرورة المؤسسة بشكل سليم والحد من التجاوزات التي من شأنها عرقلة تحقيق الهدف المرجو من التنظيم.

45% أجابوا بإجراء الإنذار والتوبيخ لعدم الالتزام والانضباط بمحتوى قواعد العمل، وهذا راجع إلى سهر المؤسسة على تطبيق القواعد والإجراءات داخل التنظيم من أجل الحد من التجاوزات وصرامة تطبيقها، والحد من الانحرافات ونشر ثقافة تقبل العقوبات نتيجة التجاوزات.

82.5% أجابوا أن المسؤول لا يشركهم في وضع اجراءات العمل وهذا راجع لطبيعة السلطة داخل التنظيم، حيث ان العمل داخل المنظمات يكون بإشراك الموظف في وضع الإجراءات بدلا من مجرد التصرف بناءً على أوامر وذلك من أجل بث روح المسؤولية وزرع قيم التعاون بين الموظفين وبالتالي تحقيق هدف المنظمة.

65% أقروا بعدم اتسام اللوائح والتعليمات بالمرونة وهذا يعود الى نوعيتها وصرامتها او عدم فهم طريقة تطبيقها مما يجعل صعوبة في تطبيقها وهذا يدل أن المؤسسة تضع لوائح وتعليمات صارمة من أجل الحفاظ الانضباط وديمومة السير الجيد للمنظمة.

70% قالوا بأن القواعد واللوائح التنظيمية داخل المؤسسة واضحة إلى حد ما، حيث يجب أن يكون الوضوح أول خصائصها وذلك من أجل فهمها وتطبيقها من طرف الموظفين، ويقول انها واضحة إلى حد ما يفسر استيعابها وقدرتهم على تطبيقها.

55% يحصلون على القواعد واللوائح التنظيمية من عند المسؤول وهذا يبين أن المسؤول يحرص على تبليغها بنفسه لتأكده من وصولها وذلك ما يؤكد وجود اتصال مباشر بين المسؤول والموظف داخل المؤسسة.

رغم تعدد تصورات وتمثلات العمال حول دور القواعد واللوائح التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق تسيير إداري ناجح داخل المؤسسة، فقد أجمع معظمهم على أنها تساهم في تنظيم الاعمال وتبيين الأدوار داخل التنظيم، إن الموظف يعترف بأنها مستمدة من القانون ونجاح التسيير الفعال لا يخرج من دائرة القانون وهذا يلزمهم بوجوب احترام القواعد واللوائح والإجراءات التنظيمية لأنها في الأخير تضمن لكل طرف حقوقه وواجباته.

ومن خلال دراستنا وتحليل كل النتائج نرى أن القواعد التنظيمية تساهم في التسيير الإداري داخل مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة وذلك من خلال ما أقر به الموظفون اتجاه التسيير الإداري داخل المؤسسة، وبأن القواعد التنظيمية واضحة وهم على إطلاع دائم بكل ما هو جديد بخصوص عملهم مما يساعدهم على القيام بعملهم بكل أريحية، والإبلاغ المباشر للموظف من طرف المسؤول بالإجراءات الجديدة يؤكد تسيير إداري ناجح ووجود اتصال بين المسؤول والعمال وباقي المصالح وسعي المؤسسة الدائم على حث الموظفين باحترام تقاليد العمل وإجراءاته راجع على حرصها الكبير لمنع وقوع التجاوزات والانحرافات داخل المنظمة وتطبيق الاجراءات اللازمة والردعية مما يؤكد دور القواعد في التسيير الإداري داخل المؤسسة، كما ان عدم اشراك المسؤول للموظفين في وضع اجراءات العمل يعود الى طبيعة سلطة المسؤول ورأيه في هذا الإجراء، وعدم مرونة الاجراءات والتعليمات التنظيمية راجع الى صرامة تطبيق العقوبات اتجاه من يتجاوزها وهذا من اجل السير الجيد للمنظمة والحد من وقوع الفوضى وانتشار القيم والعادات والأفكار السلبية في ثقافة المنظمة،

وإجماع الباحثين على أن القواعد واللوائح التنظيمية تساهم في التسيير الإداري داخل المؤسسة من خلال تنظيم الأعمال وتبيين الأدوار والوظائف وبأنها عبارة على قانون يبين حقوق وواجبات كل جهة داخل التنظيم.

2_2 نتائج الفرضية الثانية:

تساهم القيم التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي بولاية بسكرة. وقد توصلنا إلى النتائج الآتية:

72.5% من موظفي مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة على دراية بحقوقهم وواجباتهم المنوطة بهم داخل المؤسسة نظرا لامتلاكهم وعي قانوني وإداري، فموظف اليوم بحسب تعبير السوسيولوجي جمال غريد "هو أب المهنة الجديد"، وهذا راجع إلى المستوى التعليمي والإطلاع الدائم لكل ما يخص عملهم.

50% من الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي بسكرة يدركون ويعون معنى القانون الداخلي للمؤسسة أو ما يصطلح عليه في الأدبيات الأمريكية بالدليل الناظم لشاغلي أي مهنة QUDA وهذا الفهم يرتبط ارتباطا وثيقا بدرجة الوعي وامتلاك الثقافة القانونية، وهذا راجع إلى نوعية الأفكار والاعتقاد السائد بالقانون داخل المنظمة فهو من يعطي انطبعا تجاهه سواء كان سلبيا أو ايجابيا.

62.5% من الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي يصرحون بأن المؤسسة تعمل بشكل مستمر على احترام القوانين والتعليمات من طرف الموظفين وتستخدم العديد من الطرق لذلك تتنوع بين التوعية والحث وبين الردع والعقوبات، وهذا من أجل نشر ثقافة عدم تجاوز القوانين والتعليمات بل الالتزام بها من أجل الحفاظ على النظام ويجنب الفوضى داخل المؤسسة.

57.5% من الموظفين يرون أن المؤسسة لا تطلع كل الموظفين على القوانين الجديدة التي تخص المهنة، نظرا للمستوى الوظيفي الذي يشغله الموظف بالدرجة الأولى، وإن سلطته في المؤسسة التي تمنحه هكذا صلاحيات. وهذا راجع إلى نوعية الهيكل التنظيمي وثقافة احترام السلم الإداري.

67.5% من الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي بسكرة يؤكدون بأن العمل التعاوني داخل مديرية النشاط الاجتماعي بسكرة موجود بشكل فعال ويترجم في التنسيق في الأدوار والمهام بين المصالح المختلفة الموجودة ومكاتبها داخل المديرية.

65% نستنتج أن الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي بسكرة يتكرس لديهم الانتماء لجماعة العمل من خلال الضوابط والمعايير التي تحكم المؤسسة، لأن هذه الضوابط بالنسبة لهم مرجعية إذا تم تقديسها وتطبيقها على كل الموظفين واحترامها بنفس الدرجة والقابلية.

57.5% من الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي بولاية بسكرة لديهم شعور بالانتماء للمؤسسة نظرا لوجود رابطة اجتماعية قوية بين الموظفين هي التي تساهم في هذا الشعور , وهذا راجع الى التشارك في القيم والمعتقدات التي توجه سلوكهم وتفكيرهم وتوحد انتمائهم للمنظمة.

62.5% من الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة يؤكدون بأن هناك غياب للتكامل بين وحدات المؤسسة (مديرية النشاط الاجتماعي) والمتسبب الرئيسي في غياب هذا الأخير هي العوامل الثقافية للرأس مال البشري الحاملة في ذهنياتها للرؤية الفردانية في العمل والتسيير دون التفكير في التنسيق والعمل الجماعي.

72.5% من الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة يؤكدون بأن المسؤول في مديرية النشاط الاجتماعي لا يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات، لأن هذا الأخير لا يملك سلطة مناقشة القرارات وصلاحيات المشاركة والاستشارة، بل يعتبر جهاز منفذ لقرارات الجهات الأعلى منه، وهذا راجع الى نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة وطبيعة العمل فيها وكل منصب وصلاحياته.

62% من الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي ببسكرة يرون أن الطابع التسييري لمديرية النشاط الاجتماعي شأنه شأن المؤسسات العمومية الخاضعة للمركزية الادارية والتي يخلو طابعها التسييري من الإبداع والاجتهاد الفردي لطبيعة العمل ووضوح الادوار والصلاحيات التي تكبح التجديد والابداع.

نستنتج أن التسيير الاداري للمؤسسة ناتج عن خبرة الموظفين داخل المؤسسة وتحليلهم ومقارنتهم لأنماط التسيير التي في الأساس مرتبطة بالمسؤول من جهة والترسانة القانونية من جهة أخرى، وبأن القيم والعادات الراسخة في ذهنية العامل هي من تحدد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك عبر توجيه الافكار وسلوكيات الجماعة وتوريثها او تعليمها للعمال الجدد، وإقرارهم بإحساسهم بوجود انتماء للمؤسسة، والتعاون بين الافراد والمصالح يبين وجود تواصل وصلة ترابط وقيم قوية داخل التنظيم مما تساهم في التسيير داخل مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة.

3_2 الاستنتاج العام:

الفرضية الرئيسية: " للثقافة التنظيمية دور في التسيير الاداري داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن ببسكرة " .

نستخلص مما سبق ومن خلال عرضنا لنتائج الفرضيات الفرعية , والتي تبين ان للثقافة التنظيمية دور في التسيير الاداري داخل مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة وذلك من خلال ترسيخ القواعد والقيم التنظيمية المتمثلة اساسا في (القواعد واللوائح, والقيم والعادات التي توجه سلوكيات العمال), ومنه يتبين ان الثقافة التنظيمية لها دور في التسيير داخل المؤسسة, حيث وجدنا انها من بين المؤسسات التي تعتمد على الثقافة التنظيمية في التسيير الاداري, وذلك من خلال نتائج المؤشرات التي تدل على العمل الجماعي, حيث

تخلق لديهم الحس بالانتماء لجماعة العمل, وتؤكد بوجود العمل التعاوني مما تعزز لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة وذلك نظرا لوجود رابطة اجتماعية قوية بين الموظفين.

كما توصلنا كذلك الى وجود قواعد تنظيمية تساهم في تسيير المؤسسة, باعتبارها عنصرا مهما في الثقافة التنظيمية وهذا ما دلت عليه النتائج المتحصل عليها, ووضوحها داخل المؤسسة يجعلها سهلة التطبيق, وبما ان العمال على اطلاع دائم بكل ما هو جديد بخصوص عملهم والمؤسسة في سعي دائم بحث الموظفين على احترام تقاليد العمل وإجراءاته والحصول على القواعد واللوائح التنظيمية من المسؤول مباشرة دليل على قوة الثقافة التنظيمية ودورها الكبير في التسيير الاداري داخل المؤسسة.

ومن خلال ماسبق نستطيع القول ان الثقافة التنظيمية بكل مكوناتها من قواعد ولوائح وتعليمات وقيم ذات اهمية كبيرة في تسيير المنظمة, لأنها تقوم بدور المرشد للأفعال وتوجيه السلوكيات للعاملين وهذا يحدث عندما يستطيع الفرد الاندماج مع محيط العمل.

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن دور الثقافة التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة من أهم قضايا الساعة، إذ يعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة، كما ساعدت على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتأثيرها في تحقيق أهدافها، كما لها أهمية في توجيه سلوك العاملين.

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا حيويا في نجاح واستدامة المؤسسة، حيث تشكل إطارا من القواعد والقيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه أفراد المؤسسة في تعاملاتهم. إن الإدراك العميق لأهمية الثقافة التنظيمية يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تسيير العمليات بفعالية، تلعب دورا جوهريا في تشكيل هوية المؤسسة وتعزيز التزام العاملين، ما يسهم في توطيد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتسيير الإداري داخل المؤسسة، من خلال الجمع بين مجموعة متنوعة من الأساليب والممارسات، تستطيع الثقافة التنظيمية توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإرساء أساس قوي لمواجهة التحديات المستقبلية.

ومن هذا المنطلق تعرضنا في فصول دراستنا الى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة الثقافة التنظيمية ودورها في التسيير الإداري داخل المؤسسة، ذلك من خلال الجانب النظري، بالإضافة الى النظريات المفسرة لموضوع الدراسة وهذا لتوضيح العلاقة بينهما، الأمر الذي ساهم في تحقيق أهدافنا المسطرة والشروع في الجانب الميداني من توظيف مجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى وأهداف الدراسة الميدانية، وهذا بغية التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة.

وفي النهاية تبرز أهمية تنمية ثقافة تنظيمية متماسكة وفعالة كأداة أساسية للإدارة وسير المؤسسة بنجاح نحو تحقيق الاهداف.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 2004.
2. أحمد عرفه، سمية شلبي، الإدارة والفرغفعالية التخطيط والرقابة-، دار النهضة العربية، مصر، 1997.
3. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة والنشر، السعودية، 2005.
4. إسماعيل محمد الزيود: علم الاجتماع. دار كنوز المعرفة ، عمان، 2010، ط1.
5. بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
6. بشير محمد، دراسات وابحاث في سوسيولوجية التنظيمات والعمل بالجزائر، مرفق بمقالات، دار الكنوز، الجزائر، 2021.
7. حسين حرين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع ط1، 2006.
8. حمام محمد زهير، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة.
9. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2010،
10. زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الاكاديمي، 2020.
11. عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الإدارية دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
12. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000.
13. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
14. علي الشراقوي، العملية الادارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2002.
15. كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014.
16. محمد البشير: دراسات وأبحاث في سوسيولوجيا التنظيمات والعمل بالجزائر، دار كنوز، الجزائر، 2023.

17. محمد البشير: علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر (الرعييل الأول)، دار كنوز، الجزائر، 2017.
18. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1.
19. محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الاعمال، محاضرات في مقياس إدارة الاعمال، مركز المفتوح كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة بنها، 2007.
20. محمد جواد أبو القاسمي: نظرية الثقافة، مكتبة مؤمن قريش، بيروت، 2008، ط1.
21. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2000.
22. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة -النظريات العمليات الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2004.
23. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الاردن، 2008.
24. مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الاعمال بين بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
25. وسيلة واعر: التغيير التنظيمي، دار جليس الزمان، الجزائر، 2016.

المقالات:

1. اسحاق حسني وآخرون، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام الوظيفي، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة معسكر، الجزائر.
2. بوزقرة ياسين، حدوش فاطمة الزهراء، التعلم الثقافي بين النماذج التقليدية والتطوير المستمر، دقاتر البحوث العلمية، المجلد 11، العدد1، المركز الجامعي تيبازة، 2023.
3. جمال غريد: ثقافات المؤسسة، منشورات CRASC، 1997.
4. زرفة بولقواس، محاضرات في التنظيم، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023.
5. صلاح الدين لعويني، مفهوم الهابيتوس عند "بيير بورديو"، مجلة العلوم الاجتماعية، المغرب، العدد 9، 2014.
6. عبد الكريم القنبيعي الادريسي : الثقافة المقاولاتية (من نظريات المدارس الى آليات المقاربات)، منشورات مقاربات، المغرب (فاس)، 2013.
7. ليلي بوطمين، الاتصال وثقافة المؤسسة، مجلة الاحياء، جامعة باتنة، العدد 13.
8. منسول الصالح، المثاقفة داخل المنظمة، مجلة دراسات انسانية واجتماعية، جامعة وهران 2، المجلد10، العدد 2، 2021.

9. منسول الصالح, المنظمة المتعلمة, مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية, المجية 9, العدد 2, البليدة, ص 218.

الأطروحات:

1. إلهام العلمي، الزهراء الهامل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبيسي، تبسة، 2021، 2022.
2. صالح منسول، النقابة ودورها في ترسيخ القيم التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة، 2020_2021.
3. كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.

المواقع:

1.https://nhrc.com.my/resource-centre,25_05_2024,20:30

2.https://www.sahalfirm.com,25_05_2024,23:23

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

سنة: ثانية ماستر

استمارة بحث بعنوان:

الثقافة التنظيمية ودورها في التسيير الإداري داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بـمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف

د. منسول الصالح

من إعداد:

علي غزال

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لإغراض علمية.

- ضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

الموسم الجامعي 2024/2023

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الانتماء الوظيفي:
- 5- الأقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 6 - الحالة المدنية:

المحور الثاني: مساهمة القواعد التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة

- 1- هل توجد قواعد تنظيمية واضحة في المؤسسة ؟
نعم لا
- 2- ما تقييمك للقواعد والإجراءات التنظيمية ؟
- جيدة
- متوسطة
- سيئة
- 3- يتم إعلامك بالتعليمات الجديدة التي تخص وظيفتك ؟
نعم لا
وإذا كانت إجابتك بنعم لماذا يتم إعلامك بها:
- 4- ماهي الوسائل والوسائط المستخدمة في تبليغ الموظف بإجراءات العمل الجديدة ؟
- الرقمية والتقليدية
- المراسلات
- الإبلاغ المباشر
- أخرى:
- 5- هل تسعى المؤسسة بصفة دائمة على حث الموظفين باحترام تقاليد العمل وإجراءاته ؟
نعم لا
- 6- في حالة عدم الالتزام والانضباط بمحتوى قواعد العمل ماهي الإجراءات التي تتخذها المؤسسة ؟
- محاولة فهم المشكل وحله

- الإنذار والتوبيخ
- الخصم من الراتب
- أخرى تذكر:

7- هل تشارككم المؤسسة في وضع بعض إجراءات العمل؟
نعم لا في حالة نعم قل ماذا:

8- هل اللوائح والتعليمات تتسم بالمرونة؟
نعم لا

9- ماهو مستوى وضوح القواعد واللوائح التنظيمية داخل المؤسسة؟
- غير واضحة
- إلى حد ما واضحة
- واضحة تماما

10- من أين تحصل على القواعد واللوائح التنظيمية؟
- من المسؤول
- من الزملاء

- أخرى تذكر:

11- حسب رأيك كيف تساهم القواعد واللوائح التنظيمية في تحقيق تسيير إداري ناجح داخل المؤسسة؟

.....
.....
.....

المحور الثالث: مساهمة القيم التنظيمية في التسيير الإداري داخل المؤسسة

1- هل أنت على دراية بحقوقك وواجباتك؟
نعم لا

2- هل أنت مطلع على القانون الداخلي للمؤسسة؟
نعم لا

3- هل ترى أن المؤسسة تسهر على احترام تطبيق القوانين والتعليمات على المستوى الإداري؟
نعم لا

في حالة نعم ماهي طرق ذلك:

4- يتم اطلعك على جديد قوانين العمل التي تحق المهنة؟

نعم لا

5- هل يتم التعاون بين الموظفين في مجال العمل ؟

نعم لا

6- هل تساهم الضوابط والمعايير التي تحكم المؤسسة في انتمائك لجماعة العمل ؟

نعم لا

7- هل لديك شعور بالانتماء للمؤسسة ؟

نعم لا

8- هل يوجد تكامل المهام بين وحدات المؤسسة ؟

نعم لا في حالة نعم كيف ذلك :

9- يشاركك المسؤول في اتخاذ القرار ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا راجع إلى:

- طبيعة سلطة المسؤول الأول في المؤسسة

- طبيعة العلاقة مع المسؤول

- أخرى:

10- ما تقييمك لممارسات ومظاهر التسيير في المؤسسة ؟

- جيد

- متوسط

- ضعيف

11- كيف ترى التسيير الإداري لمؤسستك منذ توليك المنصب ؟

.....
.....
.....

جدول 29: يوضح الأساتذة المحكمين للاستمارة

اسم ولقب الاستاذ	الدرجة العلمية للأستاذ	الجامعة
العقبي الأزهر	استاذ التعليم العالي	محمد خيضر بسكرة
يزيد عباسي	استاذ التعليم العالي	محمد خيضر بسكرة
رقادة السعيد	استاذ مساعد-ب-	جامعة غرداية



وزارة البحث والتعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



الرقم المرجعي: 1344/ق.ع.ا / 2024

إلى السيد: مدير مدرسة
الاستاذ الاحيائي
بسكرة

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني / تربص ميداني حول:

الثقافة الشطحية ودرجتها في لستير الإداري
دراسة ميدانية بديريّة لستاط الاحيائي بسكرة

وذلك ابتداء من: (المدة لا تتجاوز 10 أيام) 16 - 26 أكتوبر 2024 إلى

26 أكتوبر 2024

للطلبة الآتية أسمائهم:

- علي عزال

إشراف الأستاذ(ة): مسؤول السباح

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024/10/16

رئيس القسم

مسؤول الشعبة

