

جامعة أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

العنوان

## تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية (D-A-L) - ولاية أدرار -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالب الباحث:

حسين لوشن

عبد القادر طواهرية

### لجنة المناقشة

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
1	محمد الطاهر شوشان	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	رئيساً
2	حسين لوشن	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مشرفاً ومقرراً
3	مصطفى عوفي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	عضواً مناقشاً
4	عبد العالي دبله	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضواً مناقشاً
5	لعلى بوكميش	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2013-2014م / 1434-1435هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (32)

# إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

✓ الوالدين الكريمين

✓ إخوتي وأخواتي

✓ من ساهم في إنارة دربي بالعلم والمعرفة

✓ من يقرأ هذا العمل ويستفيد منه

# شكر وتقدير

أولاً الشكر لله تعالى على نعمه التي لا تحصى وتوفيقه لي لإنجاز هذا العمل.

ثانياً أشكر جميع الأساتذة الذين ساعدوني بملاحظاتهم القيمة، وبخاصة المشرف المحترم الأستاذ الدكتور حسين لوشن الذي كان جادا من بداية المشروع إلى نهايته، على ما قدمه من نصائح وملاحظات تدل على امتلاكه خبرة ومعرفة واسعة في مجال الإشراف. كما أشكر أيضا الذين لم يبخلوا عليّ بمراجع ومصادر كنت في أمس الحاجة إليها.

اللهم أجز كل هؤلاء عني خير الجزاء

الباحث

## فهرس مواضبع الدراسة

الصفحة

العنوان

فهرس مواضبع الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة ..... أ- د

35-1 ..... الفصل الأول: إشكالية الدراسة

2 ..... أولا: تحديد موضوع الدراسة

4 ..... ثانيا: أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره

5 ..... ثالثا: مفاهيم الدراسة

20 ..... رابعا: أهداف الدراسة

21 ..... خامسا: تساؤلات الدراسة

22 ..... سادسا: الدراسات السابقة

47-35 ..... الفصل الثاني: نظريات الدراسة

36 ..... تمهيد

37 ..... أولا: النظرية الرمزية

39 ..... ثانيا: النظرية التفاعلية

42 .....ثالثا: النظرية السلوكية.....

44 .....رابعا: نظرية الدور.....

47 .....خلاصة.....

## 71-48..... الفصل الثالث: واقع المؤسسة العمومية في الجزائر

49.....تمهيد.....

50.....أولا: نشأة المؤسسة.....

54.....ثانيا: تطور مفهوم المؤسسة العمومية.....

56.....ثالثا: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية.....

70.....خلاصة.....

## 81-71..... الفصل الرابع: أنماط الثقافة التنظيمية والسلوكيات الإدارية المترتبة عنها.....

72 .....تمهيد.....

73 .....أولا: ثقافة التنظيم لضبط وتوجيه سلوك العاملين في الإدارة.....

74 .....ثانيا: ثقافة التنظيم المدعمة للمشاركة والتساند في انجاز الأعمال الإدارية.....

75 .....ثالثا: ثقافة التنظيم المنمطة لسلوك أعضاء التنظيم.....

77 .....رابعا: ثقافة التنظيم المبنية على الدور وتفعيله في الإدارة.....

89 .....خامسا: ثقافة التنظيم المحددة للأهداف المرسومة في الإدارة.....

81 .....خلاصة.....

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة ..... 82-101

تمهيد.....	83
أولاً: منهج الدراسة وطريقة اختيار العينة.....	84
ثانياً: مجالات الدراسة.....	88
1-2-المجال المكاني.....	88
2-2-المجال البشري.....	92
2-3-المجال الزمني.....	93
ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....	94
1-3-الملاحظة.....	94
2-3-المقابلة.....	95
3-3-الاستمارة.....	97
رابعاً: السجلات والوثائق.....	99
خامساً: صدق الاستمارة.....	100
خلاصة.....	101

الفصل السادس: تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية.....102-244

103	تمهيد.....
104	أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية.....
184	ثانياً: نتائج الدراسة.....
191	1-2- النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
193	2-2- النتائج في ضوء نظريات الدراسة.....
196	2-3- النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة.....
202	خاتمة.....
205	توصيات الدراسة.....
207	قائمة المراجع.....
216	الملاحق.....

## فهرس جداول الجانب النظري للدراسة

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح هيئات المؤسسة المسيرة ذاتيا ومهامها	57
2	يبين هيئات تسيير وإدارة المؤسسة الاشتراكية ومهامها	62
3	يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار	77

## فهرس جداول الجانب العملي للدراسة

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
4	يوضح توزيع العاملين بمصلحة الوسائل بمديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار	92
5	يبين توزيع العاملين بمصلحة التنشيط المحلي لمديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار	93
6	يبين تصنيف عينة الدراسة وفقا للجنس	104
7	يبين تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر	105
8	يبين تصنيف عينة الدراسة وفقا للخبرة	106
9	يوضح تصنيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	107
10	يوضح علاقة العمل بالقواعد التنظيمية	108
11	يوضح قيمة القوانين في تنظيم العمل الإداري	109
12	يوضح دور الإجراءات التنظيمية في القيام بالعمل الإداري	110
13	يوضح مدى استناد العمل في الإدارة إلى التوجيهات التنظيمية	111
14	يبين فائدة التوجيهات التنظيمية	112
15	يوضح سير العمل الإداري مع التعليمات التنظيمية	113
16	يوضح أهمية التعليمات التنظيمية في سير العمل الإداري	114
17	يبين الأفكار التنظيمية التي يسير على أساسها العمل في الإدارة	115

- 116 18 يوضّح التقاليد التنظيمية التي يجري وفقها العمل في الإدارة
- 117 19 يبين دور المواقف التنظيمية في حصر الأعمال بإدارة المؤسسة
- 118 20 يبين العناصر المشكّلة لقيم الثقافة التنظيمية ودورها في ضبط سلوك العاملين
- 120 21 يوضّح مستوى رضا عينة الدراسة عن تدفق المعلومات داخل المؤسسة
- 122 22 يبين أنماط وسائل الإتصال داخل المؤسسة
- 123 23 يوضّح مستوى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة
- 124 24 يوضّح أهمية تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة
- 125 25 يبين مستوى التعاون بين العاملين في المؤسسة
- 126 26 يبين حالات التعاون بين العاملين في المؤسسة
- 127 27 يوضّح نوعية المعاملة بين العاملين في المؤسسة
- 128 28 يبين موقف العامل من أخطاء زملائه بالمؤسسة
- 129 29 يوضح أساليب العمل المفضلة لدى عينة الدّراسة بالمؤسسة
- 130 30 يوضّح ما يجري أثناء الاجتماعات بالمؤسسة
- 131 31 يوضّح أساليب العمل المتبناة من طرف إدارة المؤسسة
- 133 32 يوضّح العناصر المساعدة في ضبط وتوجيه سلوك العاملين بالمؤسسة
- 135 33 يبين مستوى الانضباط في العمل داخل المؤسسة
- 136 34 يوضّح موقف إدارة المؤسسة في حالة وقوع سلوك سلبي من العاملين
- 137 35 يوضّح مدى التزام العاملين بمواقيت الدخول والخروج من وإلى المؤسسة
- 138 36 يبين مستوى مبادرة العاملين في تقديم خدمات إضافية للمؤسسة

- 139 37 يوضّح نوعية الخدمات المقدمة للمواطن من طرف الإدارة
- 140 38 يوضّح مكافأة إدارة المؤسسة للعاملين على السلوكيات الإيجابية
- 141 39 يبين نوعية المكافآت المقدمة للعاملين على السلوكيات الإيجابية
- 142 40 يوضّح مدى تنفيذ العاملين للأوامر الصادرة عن المسؤول المباشر
- 143 41 يبين طريقة تنفيذ العاملين للأوامر الصادرة عن المسؤول المباشر
- 145 42 يوضّح نوع المعاملة السائدة بالمؤسسة
- 146 43 يوضّح مدى تبيين الإدارة للسلوكيات السلبية الممنوعة داخل المؤسسة
- 147 44 يوضّح السلوكيات السلبية الممنوعة على العاملين بالمؤسسة
- 148 45 يوضّح العناصر المساعدة على ضبط سلوكيات العاملين بالمؤسسة حسب أهميتها
- 150 46 يوضّح مستوى اقتناع العامل بالدور الذي يقوم به داخل المؤسسة
- 152 47 يبين مدى أهمية الدور الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة
- 153 48 يبين مدى شرح الإدارة للأعمال والنشاطات المسندة للعاملين بالمؤسسة
- 154 49 يوضّح كيفية شرح الإدارة للأعمال المسندة للعاملين
- 155 50 يوضّح مدى تلقي عينة الدّراسة للتدريب والتكوين في مجال العمل
- 156 51 يوضّح مكان تكوين وتدريب عينة الدّراسة
- 157 52 يبين مدى إسناد الأدوار للعاملين حسب المعايير المحددة من طرف إدارة المؤسسة
- 158 53 يوضّح المعايير التي تسند على أساسها الأدوار للعاملين بالمؤسسة
- 160 54 يبين مدى إدراك العامل لحقوقه وواجباته في الدور الذي يقوم به
- 161 55 يوضّح تعدد الواجبات المسندة للعامل خلال اليوم الواحد

- 162 56 يوضّح مدى تكامل الأدوار داخل المؤسسة
- 163 57 يبين كيفية تكامل الأدوار داخل المؤسسة
- 164 58 يوضح مستوى الإبداع والابتكار داخل المؤسسة
- 165 59 يوضح مجالات الإبداع لدى عينة الدراسة
- 167 60 يوضّح العناصر الضابطة لسلوكيات العاملين بالمؤسسة
- 169 61 يوضح مستوى ظروف العمل داخل المؤسسة
- 171 62 يوضّح مدى إطلاع العاملين على أهداف المؤسسة
- 172 63 يوضّح نوع الأهداف المنتظر بلوغها من طرف المؤسسة
- 173 64 يوضّح أهداف العاملين الخاصة
- 174 65 يبين شروط نجاح المؤسسة
- 175 66 يوضّح نظرة العامل لمشاركته في وضع أهداف المؤسسة
- 176 67 يوضّح أهمية مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة
- 177 68 يوضّح رأي العاملين في الاستعانة باستشاريين من خارج المؤسسة
- 178 69 يبين نظرة العاملين لأهمية الإشراف داخل المؤسسة
- 179 70 يوضّح أسباب وجود المشرف في المؤسسة
- 180 71 يوضّح التغييرات في المؤسسة ذات الأثر الإيجابي على سلوك العاملين
- 181 72 يبين مدى تلبية المؤسسة لحاجات العاملين الخاصة
- 182 73 يوضّح العناصر التي تساهم في توجيه سلوكيات العاملين وضبطها

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	يظهر العناصر الأساسية التي تشكل نظرية التفاعل	1
60	يبين أجهزة الشركة الوطنية ومهامها (صلاحيتها)	2
76	يبين تقنيات التطوير المؤسساتي	3
89	يوضح المخطط التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية بالولاية	4
90	يوضح مصالح ومكاتب مديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار	5

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية-دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية أدرار.

### أهداف الدراسة:

- 1 - التعرف على طبيعية قيم ثقافة التنظيم الخاصة بضبط وتوجيه سلوك العاملين في المؤسسة العمومية.
- 2 - فهم نمط العلاقات التي تحدثها ثقافة التنظيم والمدعمة للمشاركة والتساند بين الأعضاء بالمؤسسة العمومية.
- 3 - الاطلاع على بواعث السلوك المنتمي لثقافة التنظيم والذي ينتمط بالأحداث الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة العمومية.
- 4 تعيين نوعية الأدوار والنشاطات والأعمال المؤطرة بثقافة التنظيم والتي يقوم بها العاملين بالمؤسسة العمومية.
- 5- الوقوف على درجة تحقق الأهداف المرسومة للتنظيم والتي تسعى إليها كل الأطراف في المؤسسة العمومية.

### تساؤلات الدراسة

- التساؤل الرئيسي للدراسة

إن الرهانات التي رفعتها الجزائر منذ مطلع الألفية الثالثة في إدارة المؤسسات العمومية، إنما الهدف منها هو إدخال هيكلية على نظمها، وتغيير مختلف العمليات والإجراءات التي

تخص العمل الجاري بها، لكن هل أثرت فعلا تلك الجهود في تطوير نمط الثقافة التنظيمية، ومنه التأثير الإيجابي على سلوكيات العاملين بإدارات هذه المؤسسات؟

### التساؤلات الفرعية

انبثق عن التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل فيمايلي.

1- هل يبدي العاملون في إدارة المؤسسة العمومية مرونة لاكتساب قيم جديدة تتماشى والثقافة التنظيمية المنمطة لسلوكياتهم والموجهة لأفكارهم ومواقفهم؟

2- هل يتمكن العاملون بإدارة المؤسسة العمومية من توطيد علاقاتهم ضمن الثقافة التنظيمية المدعمة لمشاركاتهم وتساندهم؟

3- هل يتخذ العاملون في إدارة المؤسسة العمومية، أساليب معينة في سلوكياتهم، تتفق والثقافة التنظيمية المنمطة لتفاعلاتهم وتصرفاتهم؟

4- هل يقدر العاملون بإدارة المؤسسة العمومية، تكيف أدوارهم مع الثقافة التنظيمية المفعلة لنشاطاتهم وممارستهم المتنوعة؟

5- هل يستطيع العاملون في إدارة المؤسسة العمومية، إحراز النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة والتي تخص كل فريق أو أي فرد ينتمي للتنظيم نفسه؟

### منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بأدوات مختلفة لجمع البيانات، بعضها مساعد ويتعلق الأمر بالملاحظة المنظمة والمقابلة المقننة، وبعضها الآخر رئيسي ويتمثل في استمارة الاستبيان التي احتوت (68) سؤالاً، أربعة منها تخص البيانات الشخصية، وأربعة وستين سؤالاً موزعة حسب المحاور الخمسة للدراسة. وتم توزيع الاستمارات على عينة

حجمها (49) مفردة، تتمثل في العاملين الذين يزالون عملهم بمكاتب مديرية الادارة المحلية لولاية أدرار.

### أهم نتائج الدراسة

- 1- توفر عامل الخبرة داخل الإدارة يساعد أكثر في نجاحها.
- 2- التنظيم يشكل نظاما أساسيا، يبرز مدى فهم غالبية العاملين لأهمية التنظيم كنظام أساسي في تسيير الإدارة.
- 3- إن اعتراف العاملين بقيمة القوانين داخل الإدارة في أداء الواجبات، وتحقيق الانضباط يظهر مدى حرصهم على ضرورة أداء الواجب وملازمة الانضباط، وهذا طبعا يتأتى بوجود قوانين تفرض ذلك.
- 4- انخفاض تدفق المعلومات الضرورية بين غالبية العاملين، واحتكار ذلك من طرف الأقلية والتي تكون ذات خبرة كبيرة بالمؤسسة.
- 5- سيادة الاتصال المباشر داخل المؤسسة أمر مهم جدا ولكن غياب الوثيقة الرسمية قد يؤدي إلى عدم الالتزام بمضمون الاتصال؛ فالمكتوب على الوثيقة أبقى من المذكور شفاهيا وبخاصة داخل المؤسسات.
- 6- إن تبادل المعلومات بين العاملين بنسبة كبيرة دليل على وجود اتصال أفقي بدرجة عالية وهو ما يساعد العاملين الجدد في الاندماج والتعاون مع من سبقهم داخل المؤسسة موضوع الدراسة.
- 7- قد يكون أسلوب الإدارة في منح حرية كبيرة للعاملين في مجال العمل هو السبب في قلة الانضباط لدى الأغلبية من عينة الدراسة، وقد يكون السبب أيضا غياب المراقبة والمتابعة في أوقات العمل.

8- اعتماد الإدارة أسلوب التنبيه الشفهي، عند وقوع سلوك سلبي من أحد العاملين يعبر عن التعامل الحسن، ومنح الفرصة للعامل لتجنب السلوكيات غير المرغوبة في المؤسسة.

9- حضور العامل متأخرا عن الوقت المحدد وخروجه قبل الوقت المحدد رسميا أصبح أمرا شبه مألوف في المؤسسة محل الدراسة.

وإذا تأملنا في تفسيرنا لنتائج هذه الدراسة حسب ما جاء في الأسئلة الفرعية، نجد أنها في عمومها تقدم الإجابة عن التساؤل الرئيسي.

إن إدارة المؤسسة محل الدراسة، شهدت تغييرات كثيرة سواء في هيكلها التنظيمي، وفي القوانين والإجراءات التنظيمية منذ تأسيسها، إضافة إلى التجديد في موردها البشري، وبخاصة في جانب المديرين.

إن هذه التغييرات المذكورة، لا بد أن يكون لها كما أظهرت النتائج، تأثيرا واضحا على سلوكيات العاملين بها، فالفرد داخل هذه المؤسسة، يتفاعل مع باقي الأفراد العاملين، ويعمل وفقا لما تنص عليه القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة، والمؤسسة تتبنى وتشجع العاملين بها على التعاون والمشاركة في إنجاز الأعمال، هدفها من ذلك إتمام هذه الأعمال في الوقت المحدد لها. وهذا كما ذكرنا، يؤكد أن هذه الثقافة المتبناة حاليا، انتجت لدى هؤلاء العاملين سلوكيات إيجابية، تساعد كثيرا إدارة المؤسسة على بلوغ أهدافها، وإضافة إلى ذلك، تبدو ملامح ثقافة تنظيمية جديدة في طور البناء والتشكّل داخل هذه المؤسسة، ويساندنا في ذلك، تأكيد الإدارة على إنجاز المهام فقط. وذلك بترك جانب كبير من الحرية للعاملين في اتخاذ الأسلوب المناسب لإنجازها، وهذا التوجه بالرغم من إيجابياته الواضحة، إلا أنه أفرز لدى البعض من العاملين سلوكيات سلبية.

وبناء على ما سبق؛ فإن للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة قدرة، ومهارة كافية للسعي نحو إحراز نجاح كبير في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويكون ذلك بتوفر ظروف عمل مناسبة، وشعور العامل بأهميته، ومكانته داخل المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية

الثقافة التنظيمية-التطور-التغير - النمط - السلوك - المؤسسة العمومية-العامل.

## مقدمة الدراسة

أخذ موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة مكانة بارزة لدى منظري الإدارة وعلماء اجتماع المنظمات، لكونها أحد العناصر المساهمة وبقوة في نجاح المؤسسات وبصورة أخص في عصرنا الراهن، عصر التحولات السريعة في جميع المجالات، والذي يتطلب مواكبة مستمرة لما يقع من تغيرات متلاحقة في مجال العمل والسلوك التنظيمي.

يقول علي السلمي " يتميز العصر الحالي بصفات أساسية هي السرعة والحركة والديناميكية التي انعكست على أجزاء المجتمع ومؤسساته. وأصبحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليس فقط متابعة تلك المتغيرات السريعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها، ولكن عليها فضلا عن ذلك المبادرة بالتطوير وصنع التغيير"<sup>(1)</sup>.

فالمنظمة التي تتميز بثقافة واضحة، متينة، تسير الزمن وتتأقلم معه تساعد العاملين بها على الأداء المتميز والانضباط والمبادرة وكذا الإبداع والمشاركة الفعالة في أخذ القرارات التي تساعد على تحقيق وبلوغ الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها.

فالثقافة التنظيمية مزيج من القيم والمعتقدات والعادات المتفاعلة مع بعضها والتي تؤدي إلى إنتاج نمط من السلوكيات المتشابهة لدى العاملين بالمنظمة، فهي بذلك تضبط وتوجه هذه السلوكيات وتضعها في اتجاه واحد.

عمر وصفي يرى " وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها، والقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم، فتوضح ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك، فالثقافة شيء

---

(1) علي السلمي، الإدارة بالأهداف، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص63.

أساسي وجوهري في جميع المنظمات المعاصرة اليوم، ذلك لأنها تساعد على تمييز السلوك التنظيمي فيها وتوجهه نحو أهدافها. (1)

ويرى عبد الله البريدي " بأن الثقافة التنظيمية تعكس أعرق المستويات لنظام المعتقدات والقيم والافتراضات والقواعد والعادات التي تشكّل سلوك الأفراد داخل المنظمة بشقيه الإيجابي والسلبي على حد سواء" (2)

والمنظمة (المؤسسة) كيفما كان حجمها لها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها، سواء أدرك ذلك العاملون بها أو لم يدركوه. وهو ما يساعدها على تحديد مكانتها بين المنظمات الأخرى وبالتالي التفاعل معها بصورة أحسن.

وما يميز الثقافة التنظيمية بشكل خاص أنها تتسم بالديناميكية (التغير)؛ فهي تتطور تبعاً لما يقع من تغيرات في المحيط الخارجي أو في بيئة العمل الداخلية، فلا تجد مؤسسة من المؤسسات بمنأى عن تلك التغيرات والتحوّلات المتسارعة في وقتنا الراهن.

وفي ظل محيط يتميز بالحركية والتغير المستمر، فُرض على هذه المؤسسات كيف ما كانت طبيعتها، أن تواكب هذه التغيرات والتحديات للحفاظ على بقائها وضمان استمرارها، وذلك ما جعلها تتخذ إجراءات هادفة تمكنها من بلوغ الأهداف، وتحقيق النجاح الذي ترومه.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني لتُظهر تأثير تطور نمط الثقافة التنظيمية على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية الجزائرية. وقد تمّ تقسيمها إلى قسمين؛ قسم نظري ضمّ ثلاثة فصول، وقسم ميداني احتوى فصلين.

(1) عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص98.

(2) عبد الله البريدي: ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية-آفاق في السلوك التنظيمي، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني-الرياض، العدد 71، يناير 2005. <http://www.drber.com/ar/articles/scientific> . (2013/02/11).

## القسم النظري للدراسة

### الفصل الأول: إشكالية الدراسة

في هذا الفصل حدد الباحث موضوع الدراسة، وبين أهميته العلمية والعملية، وأظهر الأسباب الذاتية والموضوعية التي دعت إلى اختياره ودراسته، كما أبرز المفاهيم الأساسية مرفقة بتعريفات لغوية واصطلاحية، واجرائية لمتغيرات الموضوع. ثم حصر الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، مع طرحه للتساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، ليختتم الفصل بعرض لجملة من الدراسات السابقة ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة.

### الفصل الثاني: نظريات الدراسة

تناولنا فيه جانبا من النظريات التي شرحت وفسرت القيم والعلاقات، والأدوار والنشاطات، والسلوكيات الصادرة عن العاملين بالتنظيم، وتتمثل في النظرية الرمزية والنظرية التفاعلية والنظرية السلوكية إضافة إلى نظرية الدور. وقد استندت الدراسة في تفسير النتائج إلى أفكار ومبادئ هذه النظريات مع قليل من التصرف.

### الفصل الثالث: واقع المؤسسة العمومية في الجزائر

سعى الباحث في هذا الفصل إلى تتبع المسار التاريخي للمؤسسة عموما، لينتقل إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية في الجزائر، انطلاقا من التسيير الذاتي إلى غاية خصخصة المؤسسات، ليختتم الفصل بتقييم لواقع هذه المؤسسة.

### الفصل الرابع: أنماط الثقافة التنظيمية والسلوكيات الإدارية المترتبة عنها

حاول الباحث من خلال هذا الفصل، عرض أنماط الثقافات التنظيمية وما ينجم عنها من سلوكيات للعاملين بالمؤسسة، حيث تناول بالدراسة ثقافة البيروقراطية التي تُعنى بضبط

المسؤوليات وتحديد المهام بشكل دقيق جدا، ثم تعرّض إلى ثقافة المشاركة التي تركز على الصداقة، ومساعدة العاملين لبعضهم البعض.

بعد ذلك تناول الباحث بالدراسة ثقافة الدور التي تركز أساسا على النظام، الاستقرار والرقابة، وأخيرا تعرض لثقافة المهمة وتسمى أيضا ثقافة الإنجاز التي تهتم بالمهمة وتتميز بالمرونة، مع وجود استقلال نسبي لفرق العمل في أخذ القرارات.

### القسم الميداني للدراسة

#### الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

نتعرّف في هذا الفصل على المنهج المعتمد في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي الذي تمّ اختياره وفقا لمعايير سيرد ذكرها لاحقا، كما نتعرض إلى مجالات هذه الدراسة وأولها المجال المكاني المحدد بمديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية أدرار ثم المجال البشري ونعني به عينة الدراسة وكيفية اختيارها، لنوضّح بعد ذلك مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات من ميدان الدراسة والممثلة في الملاحظة والمقابلة (أداتين مساعدتين) والاستمارة كأداة رئيسية وأخيرا السجلات والوثائق.

#### الفصل السادس: تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية

في هذا الفصل قام الباحث بتحليل البيانات وتفسيرها بعد تفرّغها في جداول واستعمل لذلك برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) حيث تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية.

بعد عرض نتائج الدراسة شرع الباحث في مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء نظريات الدراسة وأخيرا في ضوء تساؤلاتها، ليختم ذلك كله بخلاصة عامة بعد تقديمه لجملة من التوصيات للمؤسسة العمومية محل الدراسة وغيرها من المؤسسات العمومية الأخرى للاستفادة منها.

## الفصل الأول

# إشكالية الدراسة

- |         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| أولاً:  | تحديد موضوع الدراسة                |
| ثانياً: | أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره |
| ثالثاً: | مفاهيم الدراسة                     |
| رابعاً: | أهداف الدراسة                      |
| خامساً: | تساؤلات الدراسة                    |
| سادساً: | الدراسات السابقة                   |

## أولاً: تحديد موضوع الدراسة

لقد نالت الثقافة التنظيمية اهتماماً متزايداً من لدن المختصين في المجال الإداري من علماء ومفكرين، لكونها عنصراً أساسياً في المنظمة، وذات دور فعال وبارز في التحقيق من مدى كفاءة وفعالية الإدارة بالمؤسسة العمومية، وبالتالي تحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها.

ولافتتاح إدارة المؤسسة العمومية بأن الإنسان هو الثروة الأساسية التي يعول عليها بشكل دائم في رفع مستوى الإنتاج؛ فإنها منحت هذا الجانب اهتماماً بالغاً، نظراً لما تؤديه الثقافة من دور واضح في تشكيل قيم الفرد واتجاهاته، وعاداته، وكذا تصرفاته وسلوكياته مع من يحيط به في بيئة العمل.

من المعلوم أيضاً، أن الثقافة التنظيمية تسهم بشكل جلي في رفع أداء العاملين وضبط سلوكياتهم داخل المؤسسة في حالة توفر الظروف المناسبة، التي تشجع العامل على الابتكار والإبداع والميل للمشاركة الفعالة.

فالمؤسسات في الوقت الحالي لا تلجأ إلى الرفع من المستوى العلمي للعاملين بها فقط، بل تتجه أيضاً نحو بناء ثقافة تنظيمية وتطويرها، وذلك بجعلها تتسم بالمرونة وفقاً لما يحدث من تغيرات متلاحقة، تؤثر على سلوكيات من يعمل بها، وهذا طبعاً لخدمة أهداف تلك المؤسسات والتي تتطلع إلى تحقيقها.

إن الثقافة التنظيمية هي التي تمنح صورة واضحة عن أسلوب العمل داخل المؤسسات وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

" فكما لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه، تتميز ثقافة كل

منهما عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها." (1)

فالثقافة التنظيمية تتميز بالديناميكية، حيث تتطور وتتغير تبعاً لما يقع من تغيرات سواء داخل المؤسسة أو في البيئة المحيطة بها، أو ما يقع من تغيرات في خصائص العاملين بها. الثقافة التنظيمية إذًا، تتغير وتتطور عبر تاريخ المؤسسة، مما يؤثر بالضرورة في سلوكيات العنصر الاستراتيجي بها والمتمثل في الأفراد العاملين مهما كانت تخصصاتهم وانتماءاتهم الاجتماعية.

هذا ما سنكشف عنه هذه الدراسة الموسومة بعنوان " تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية ".

---

(1) فهد يوسف الدولية. " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية" مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية، 2007، ص2.

ثانياً: أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره

## 2-1- أهمية موضوع الدراسة

أ- الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة لكونها:

1. محاولة نوعية تتناول موضوعاً حديث الدراسة، متمثلاً في تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل بالمؤسسة العمومية، وبالتالي طرح جديد في الموضوع (الثقافة التنظيمية).

2. الاطلاع على أهم ما ورد في التراث النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية وتطورها، ومدى تأثير ذلك على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية.

3. تزويد المكتبة بهذه الدراسة والتي ستفتح المجال مستقبلاً لدراسات أخرى بمنظور آخر، وفي السياق ذاته.

## ب- الأهمية العملية:

تتبع أهمية هذه الدراسة عملياً من خلال:

1. تقديم رؤية عملية يمكن الاستفادة منها في التعرف على طبيعة قيم ثقافة التنظيم التي تضبط وتوجه سلوك العامل في إدارة المؤسسة العمومية.

2. فهم أنماط السلوك داخل إدارة المؤسسة العمومية المتأثرة بالبيئة الخارجية.

3. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين مستوى الأداء ودعم السلوكيات الإيجابية في إدارة المؤسسة العمومية وتصحيح السلوكيات السلبية المؤثرة على نجاحها.

## 2-2- أسباب اختيار موضوع الدراسة

يخضع اختيار موضوع الدراسة لجملة من الاعتبارات أو الأسباب الذاتية والموضوعية، تجعل الباحث يختار الموضوع الذي بإمكانه دراسته دراسة جادة، وعلى هذا الأساس فقد تم اختيار هذا الموضوع للأسباب الآتية:

### - الأسباب الذاتية

1. وجود ميل عند الباحث ورغبة لدراسة هذا الموضوع.
2. الموضوع حديث، قابل للدراسة في الميدان.
3. محاولة الباحث الكشف عن سلوكيات العامل الناجمة عن تطور في نمط الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية.

### - الأسباب الموضوعية

1. تقديم دراسة نظرية وميدانية تساعد على فهم التأثيرات المختلفة لتطور ثقافة التنظيم على سلوك العامل داخل إدارة المؤسسة العمومية.
2. توفر عدد لا بأس به من المصادر والمراجع العلمية ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة.
3. التدريب على البحث العلمي.

### ثالثاً: مفاهيم الدراسة

نعني بتحديد مفاهيم الدراسة " تبيان ما تعنيه من مقاصد، وتوضيح ما تتضمنه وتظهره من صفات، وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده

على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها، وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها، وتكون أكثر وضوحاً عندما تحمل كلماتها صورة لها." (1)

## 1- التطور: تغير، تحول، انتقال من طور إلى طور (2).

- يعني التطور النشر أو البسط أو الفتح. وهي تستقي أصلها من الكلمة اللاتينية (Evolver)، بمعنى يبسط، وقد ظهرت في الإنجليزية للمرة الأولى في القرن السابع عشر، ومنذ البدء، استخدم المصطلح في سياقات متعددة، ووجد طريقه إلى الخطاب الاجتماعي والفلسفي والعلمي الطبيعي (3).

- وجاء في قاموس ناثنان الفلسفي أن التطور هو سلسلة التحولات التدريجية والمستمرة التي بوسعها تسيير العالم الفيزيائي، وعالم الأحياء، وأيضاً المجتمع (4).

وبما أن مفهوم التطور يتضمن التغيير والتطوير، صار لزاماً أن نبين القصد من كل منهما وهذا طبعاً في المجال التنظيمي (المؤسسة).

## 2- التغيير:

قبل الإشارة إلى ما يعنيه مفهوم التغيير، نذكر بأن مفهوم التغيير يتضمن معنى التغيير نحو الأفضل، بمعنى التقدم والتحسين أما التغيير، فقد يكون نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.

لقد عرف (ريتشارد روير Richard Roeber) التغيير بأنه: "ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية، واجتماعية، واقتصادية، وتكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع" (5).

(1) ريمون كفي، فان لوك كوبنهود. دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر. يوسف الجباعي، لبنان: 1986، ص119.

(2) خليل أحمد خليل. معجم المصطلحات الاجتماعية، ط1، لبنان: دار الفكر اللبناني، 1995، ص 125.

(3) طوني بينيت وآخرون. معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، تر. سعيد الغانمي، ط1، لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2010، ص 188.

(4) القاموس الفلسفي، [http:// www.maaber.50megs.com](http://www.maaber.50megs.com)، (2013/03/03).

(5) ابن عبد الغني الطنج عبد الله. التطوير التنظيمي، ط5، الأردن: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2009، ص3.

- يُعرّف التغيير بأنه:

"مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة " (1).

- ويعرّف التغيير في المنظمة بأنه:

" التغيير من الواقع الراهن إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعتها، وأفرادها بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته " (2)

- يعرف الأستاذ حسن إبراهيم بلوط التغيير بأنه: "التبديل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة، إذ قد يشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد" (3)

- ويعرّف أيضا بأنه: " نشاط حتمي، مستمر، تفاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو المحتملة، لتواكب أو تؤثر في التغييرات الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى

(1) محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط3، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص343.

(2) عامر الكبيسي. التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، ط1، سوريا: دار الرضا للنشر، 2006، ص45.

(3) إبراهيم بلوط حسن. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، لبنان: دار النهضة العربية، 2005، ص 331.

حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل" (1).

- يعرفه محمد المغربي بأنه: " عبارة عن توازي ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة " (2)

### 3- التطوير: (Development)

عرّف بيكارد (Backhard) التطوير التنظيمي بأنه: " جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بهدف زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام العلوم السلوكية" (3)

وعرّف التطوير التنظيمي بأنه: " عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومنتجاتها وللأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية " (4)

(1) إسماعيل أبو عمرة عبد ربه. "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة" مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، 2012، ص 11.

(2) محمد الصيرفي. إدارة التغيير، ط3، مصر: دار الفكر، 2006، ص 10.

(3) حلمي الأغا وفيق، "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، مج.12، (2010) ص 305.

(4) محمود سلمان العميان. المرجع السابق، ص 344.

ويعرف وارن بينز (warren Bennis) التطوير التنظيمي على أنه " الاستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة." (1)

أما (ريش) (Rush) فقد عرف التطوير التنظيمي بأنه " عملية التخطيط والإدارة العملية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها " (2)

ويعرف (Alderfer) التطوير التنظيمي بأنه " منهج شامل ومنظم وتطبيقي لتحسين الفعالية التنظيمية والفردية" (3)

وقد عرّف وندل فرنش التطوير التنظيمي بأنه " نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل " (4)

من الضروري، بعد عرض هذه التعريفات لمفهومى التغيير والتطوير، لابد أن نبين الفرق بينهما، إذ يعتقد الكثير أن التغيير مرادف للتطوير، ظنا منهم أن لا فرق بينهما. والصواب أن التطوير وظيفة إدارية، أما التغيير فهو أداة من أدوات الإدارة، وبالتالي فإن التطوير هو هدف نهائي لأي منظمة، بينما التغيير هو وسيلة أو أداة من أدوات التطوير.

#### 4- النمط: (Pattern)

ورد في معاجم اللغة العربية أن النمط هو الطريقة، أو الأسلوب وهو الصنف أو النوع أو الطراز من الشيء.

(1) الصيرفي محمد. التطوير التنظيمي، ط1، مصر: دار الفكر الجامعي، 2006، ص7.

(2) ابن عبد الغني الطجم عبد الله. المرجع السابق، ص21.

(3) محمد عبد الإله سمير يوسف. "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص46.

(4) سلمان العميان محمود. المرجع السابق، ص343.

والمقصود بالنمط في هذه الدراسة، النوع؛ أي: نوع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية.

## 6- الثقافة: (Culture)

### أ- التعريف اللغوي للثقافة

الثقافة كلمة أصيلة، عريقة في اللغة العربية، فهي تعني صقل النفس، والمنطق والبطانة، ورد في القاموس المحيط: **تَقَفًا تَقْفًا وَتَقَافَةً، صَارَ حَادِقًا حَفِيفًا فَطِنًا**<sup>(1)</sup>. ويعني تثقيف الرمح، تسويته وتقويمه.

أما في اللغة الفرنسية فإن لفظة ثقافة (Culture) تعني الاهتمام بالفلاحة والزراعة، ليتطور المعنى بمرور الزمن ليدل ويعبر عن الواقع الاجتماعي وتنمية الأفكار في الشخصية الإنسانية. يعرف المعجم الفلسفي الثقافة بأنها: " كل ما فيه استتارة للذهن وتهذيب للذوق وتنمية لمملكة النقد والحكم لدى الفرد أو في المجتمع، وتشمل على المعارف والمعتقدات، والفن والأخلاق وجميع القدرات التي يسهم بها الفرد في مجتمعه."<sup>(2)</sup>

### ب- التعريف الاصطلاحي للثقافة

#### - تعريف إدوارد تايلور

" كل مركب، يشتمل على المعرفة والمعتقدات، والفنون والأخلاق، والقانون والعرف، وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"<sup>(3)</sup>

(1) الفيروز أبادي. **القاموس المحيط**، ط 8، لبنان: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 795.

(2) مجمع اللغة العربية. **المعجم الفلسفي**، مصر: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1983، ص 58.

(3) مجموعة من الكتاب. **نظرية الثقافة**، تر. علي سيد الصاوي، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1997، ص 9.

### - تعريف كلبا تريك

" الثقافة هي الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في جماعة " (1)

### - تعريف اليونسكو

"الثقافة هي جميع السمات الروحية، والمادية، والفكرية، والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه، أو فئة اجتماعية بعينها، وتشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات " (2)

- ويُعد تعريف روبرت بيرستد وهو أحد علماء الاجتماع المحدثين من أبسط تعريفات الثقافة وأكثرها وضوحا حيث يعرفها بقوله: " إن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما ن فكر فيه، أو نقوم بعمله، أو نملكه كأعضاء في مجتمع " (3)

### - تعريف مالك بن نبي

يعرف مالك بن نبي الثقافة، أنها: " مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية، التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه " (4).

- وهي أيضا " طريقة حياة الشعب" (5)

---

(1) سمير يوسف محمد عبد الإله. المرجع السابق، ص17.

(2) المرجع نفسه، ص17.

(3) مجموعة من الكتاب. المرجع السابق، ص9.

(4) مالك بن نبي. مشكلة الثقافة، تر. عبد الصبور شاهين، ط4، سوريا: دار الفكر، 2000، ص74.

(5) Joan Ferrant, Sociology A Global Perspective, 7<sup>E</sup>: USA : 2011، p60.

## 6- الثقافة التنظيمية

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع ثقافة المنظمة، مع عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم ثقافة المنظمة، حيث أشار **Sharma** إلى وجود أكثر من (250) تعريفا لثقافة المنظمة، قد يكون سبب عدم الاتفاق في تعريف ثقافة المنظمة عائدا إلى خلفية هؤلاء الباحثين، واختلاف بيئاتهم وكذا ثقافتهم. حيث ركز بعض الباحثين في تعريفاتهم على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة مثل القيم، المعتقدات، اللغة، الرموز، الشعارات. فريق آخر من الباحثين ركز في تعريفه لثقافة المنظمة على المظاهر المادية مثل اللباس والمباني. بينما الفريق الثالث فقد مزج بين الأنماط الفكرية والمظاهر المادية.

- هناك اتجاه رابع يصف الثقافة بأنها السبيل لحل جميع الصراعات وأداة للتعامل بشكل فعال مع البيئة.

وخامس الاتجاهات التي تتناول الثقافة التنظيمية فقد حدد أصحابها عددا من الأبعاد للثقافة التنظيمية، حيث ذكر (**Robbins**) أن لثقافة المنظمة الأبعاد الآتية:

الإبداع والمخاطرة، الإلمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو الفريق، وشراسة المنافسة<sup>(1)</sup>. ولإعطاء صورة واضحة عما ذكر حول تعريف مفهوم الثقافة التنظيمية تقدم هذه الدراسة التعريفات الآتية:

(1) علي عوض الوقفي. تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا - الأردن. <http://almaktabah.net>. (2013/02/17).

## تعريف uttal

هي "منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومع الهيكلية المؤسساتية وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي بالتالي قواعد عامة للسلوك"<sup>(1)</sup>

## تعريف محمد الصيرفي

"يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة"<sup>(2)</sup>

## تعريف العتيبي

" هي عبارة عن المعتقدات والقيم وأنماط السلوك المميزة التي توجد داخل المنظمة والتي يتبناها العاملون فيها بالوعي أو اللاوعي أي تلقائياً"<sup>(3)</sup>

وتعرف ثقافة المنظمة (Organization culture) بأنها " نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة، والنظم المختلفة بهدف إنتاج أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة"<sup>(4)</sup>

في كتابهما " ثقافة المؤسسات. كيف نشخصها وكيف نغيرها " يعرف (كيم كامبيرون وروبرت كوين) ثقافة المنظمة بمايلي " ثقافة الشركة أو المنظمة هي شخصيتها"<sup>(5)</sup>

يعتبر تعريف إدجار شين أكثر وضوحاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث يرى أنها " نمط من الافتراضات الأساسية تمّ اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل أو الاندماج الداخلي والتي

---

(1) كعواش رؤوف. الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة جيجل-الجزائر. [http:// faculty.mu.edu.sa](http://faculty.mu.edu.sa).(2013/02/15).

(2) محمد الصيرفي. المرجع السابق، ص230.

(3) صبحي جبر العتيبي. تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص75.

(4) مؤيد سعيد سالم. أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص 235.

(5) كيم كامبيرون؛ روبرت كوين، " ثقافة المؤسسات. كيف نشخصها وكيف نغيرها" مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، القاهرة، نوفمبر

ثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة يجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير، والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات (1)

وحسب ما جاء في تعريف " إِدْجَار شين " لمفهوم الثقافة التنظيمية فإن لب الثقافة يتمثل في نمط القيم، المعتقدات، الافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.

### التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية

انطلاقاً مما ورد من تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، نقدم التعريف الإجرائي لهذا المفهوم (الثقافة التنظيمية)، والذي ينص على أن الثقافة التنظيمية هي: منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تمارس تأثيراً على سلوكياتهم.

### 7- نمط الثقافة التنظيمية

تعتبر عالمة الأنثروبولوجيا الأمريكية بندكت روث فولتون (Ruth Fulton Benedict) أول من كان له دور أساسي في تعريف المفهوم الحديث للثقافات المميزة بالانتماء، وذلك في كتابها الذي نشرته سنة 1934 والموسوم بـ " أنماط الثقافة ". والمقصود بنمط الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة، نوعيتها كما أسلفنا عند التعرض إلى مفهوم النمط. وعند استعراض الأدبيات العلمية فإننا نجد تصنيفات عديدة للثقافة التنظيمية والتي نذكر من بينها:

تقسيم هاندي (Handy)، الذي حدّد أربعة أنماط من الثقافات التنظيمية (2)، وهي:

(1) Edgar H.schein. **The corporate culture survival guide**, United States of America, Awiley Imprint, 2009 p27.

(2) عبد الله البريدي: أنماط الثقافة السائدة في المنظمات، آفاق في السلوك التنظيمي، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، العدد: 77 يوليو 2005. <http://drber.com> .(2013/02/11).

1. ثقافة " القوة " Power culture: تركز على عملية الضبط والتأثير من خلال أصحاب النفوذ عبر سلسلة من القواعد والإجراءات كالشركات مثلاً.

2. ثقافة " الدور " Rôle culture: تعتمد على الوظائف والتخصص من أجل انجاز العمل وتحقيق الأهداف مثل المؤسسات العمومية.

3. ثقافة " المهمة " Task culture: وهي التي تهتم بتحقيق النتائج المرجوة مع الالتزام بالحد الأدنى من القواعد والإجراءات التنظيمية، مع التركيز على الخبرة مثل المنظمات الاستشارية.

4. ثقافة " الفرد " Person culture: وهي التي تركز على الأفراد وتهتم بإحداث التوافق بين أهداف الفرد وحاجاته مع أهداف المنظمة ومتطلباتها، حيث تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي.

ويقترح شنيدير (Schneider) أربعة أنماط للثقافة التنظيمية مشابهة لما سبق ذكره وهي (1):

- ثقافة الضبط والرقابة (النظام العسكري).
- ثقافة المشاركة والتعاون (المنظمات التي تستخدم فرق العمل كما في الشركات اليابانية).
- ثقافة التهذيب والرعاية (المؤسسات التربوية).
- ثقافة الأداء العالي (الجامعات في نظر شنيدير).

---

(1) عبد الله البريدي: أنماط الثقافة السائدة في المنظمات، آفاق في السلوك التنظيمي، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، العدد: 77 يوليو 2005. <http://drber.com> . (2013/02/11).

## 8- السلوك

### السلوك لغة

الأصل اللغوي للفظـة السلوك يرجع إلى السلك: الخيط.

السلك بالفتح مصدر سلكتُ الشيء في الشيء فأنسلك، أي أدخلته فيه فدخل. وتعني سلك لغة الإدخال في الشيء.

ورد في مُعجم لسان العرب: "سلكت الخيط في المخيط أي أدخلته فيه والمسلك هو الطريق"<sup>(1)</sup>

### السلوك اصطلاحاً

#### السلوك في علم النفس

السلوك " هو أي نشاط (جسمي أو عقلي أو اجتماعي أو انفعالي) يصدر عن الكائن الحي سواء كان داخلياً في شكل دوافع وانفعالات ومهارات وعمليات معرفية ودينامية، أو خارجياً يشمل السلوك الظاهر تجاه الآخرين نتيجة لعلاقات دينامية، وتفاعل بينه وبين البيئة المحيطة به"<sup>(2)</sup>.

- يُعرّف السلوك بأنه " أي نشاط يصدر من الكائن الحي .... وهو عبارة عن ذلك النشاط الذي يصدر من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة والذي يتمثل بالتالي في محاولاته المتكررة للتعديل والتغيير في هذه الظروف، حتى يتناسب مع مقتضيات حياته، وحتى يتحقق له البقاء ولجنسه الاستمرار "<sup>(3)</sup>

(1) ابن منظور. لسان العرب، ط1، مج. 10، لبنان: دار بيروت للطباعة والنشر، 1968، ص442.

(2) حامد عبد السلام زهران. علم النفس الاجتماعي، ط6، مصر: عالم الكتب، 2000، ص9.

(3) محمد عماد الدين إسماعيل. المنهج العلمي وتفسير السلوك، ط4، الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، 1989، ص160-162.

## تعريف السلوك في الإطار التنظيمي (في المنظمات)

يرى سيزلاقي ووالاس (Szilagy & Wallace) أن السلوك التنظيمي هو " الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها...."(1)

## 9- العامل (travailleur،Ouvrier)

في معجم القانون: " العامل شخص يقدم عمله للغير ويقوم به تحت إشرافه وتوجيهه، لقاء أجر يلتزم به الغير (صاحب العمل)".(2)

## تعريف العامل في قانون العمل الجزائري

" العامل هو كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب عمل وتحت إدارته وإشرافه"(3) ومن خلال ما سبق، يمكننا القول إن العامل هو الشخص الذي يعمل مقابل أجر، وهذا ما تنص عليه المادة 2 من قانون العمل رقم 90-10 في الجزائر ضمن الجزء المتعلق بعلاقات العمل. "يعتبر عمالا أجراء، في مفهوم هذا القانون، كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر، طبيعي أو معنوي، عمومي أو خاص يدعى "المستخدم"(4)

(1) محمود سلمان العميان. المرجع السابق، ص19.

(2) مجمع اللغة العربية. معجم القانون، مصر: مطابع الهيئة العامة للشؤون الأميرية، 1999، ص112.

(3) بن عزوز بن صابر. الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2010، ص58.

(4) الجمهورية الجزائرية، قانون رقم(90-11) المؤرخ في 25 ابريل 1990، المتضمن علاقات العمل.

## 10- سلوك العامل

يقصد بسلوك العامل في هذه الدراسة: مجموع الاستجابات الصادرة عن العامل، داخل المؤسسة.

## 11- المؤسسة

اختلفت التعريفات وتعددت في تناولها لماهية المؤسسة وذلك نظرا لتعدد التسميات وكذلك لتعدد الخصائص التي تميز المؤسسة. وعلى هذا الأساس، سنقدم مجموعة من هذه التعريفات لهذا المفهوم.

- " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته" (1)

- المؤسسة "هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية." (2)

- المؤسسة " هي الصورة التي تمثل أي اتحاد إنساني من أجل تحقيق غاية مشتركة" (3)

- المؤسسة " مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة. وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بها (4).

(1) ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة، ط1، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص10.

(2) محمد أكرم العدلوني. العمل المؤسسي، ط1، لبنان: دار بن حزم، 2002، ص14.

(3) علي عسكر؛ جعفر يعقوب العريان. السلوك البشري في مجالات العمل، الكويت: منشورات ذات السلاسل، 1982، ص22.

(4) حسن إبراهيم بلوط. المرجع السابق، ص 18.

- المؤسسة هي " أنظمة من القواعد الاجتماعية الراسخة وجزء لا يتجزأ من هيكل التفاعلات الاجتماعية " (1).

## 12- المؤسسة العمومية

لقد عرف مفهوم المؤسسة العمومية تطورا كبيرا، نظرا لتطور الصناعة والتجارة للدول، أضف إلى ذلك ظهور أشكال متنوعة للمؤسسات العمومية وبالتالي تنوع واختلاف نشاطاتها.

ونجم عن ذلك كله تعدد التعريفات التي قدمها الباحثون في شتى المجالات للمؤسسة العامة، وهذه أهم هذه التعريفات.

- تعريف الأمم المتحدة بأنها " المشروعات التي تملك الدولة فيها جملة رأس المال أو أغليبيته" (2)

- أما عبد السلام بدوي فيعرف المؤسسة العمومية بأنها " المشروع الاقتصادي العام ذو الشخصية المعنوية وهي موجودة بهدف إشباع حاجة عامة، بأساليب تختلف عن الأساليب المتبعة في أجهزة الدولة الأخرى، وهي وسيلة الدولة لتحقيق أهداف متمثلة في إنتاج سلع وخدمات تقوم بإنتاجها، مباشرة أو عن طريق غير مباشر" (3)

- الطيب حفصي يرى أن المؤسسة العمومية هي: " منظمة، تدير نشاطات اقتصادية، اجتماعية و / أو ثقافية التي تسيطر فيها الدولة رسميا على أدوات الإدارة." (4)

---

(1) Geoffrey M.Hdgson، " What Are Institutions"، journal of Economic issue ،N1، USA: 2006، p18.

(2) قاسم جميل قاسم: المؤسسة العامة كاستراتيجية إدارية للتنمية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دائرة البحوث والدراسات. [http:// www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) .(2013/03/26).

(3) قاسم جميل قاسم: المؤسسة العامة كاستراتيجية إدارية للتنمية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دائرة البحوث والدراسات. [http:// www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) .(2013/03/26).

(4) Taieb Hafsi. **GERER L'Entreprise Publique**, Alger : office Publications Universitaires, 1990، p20.

- تُعرّف المؤسسة العامة بأنها " الجهاز الذي تنشئه الدولة لممارسة نشاط ذو طابع خدمي أو تجاري وتمنحه المرونة والاستقلالية اللازمة لممارسة ذلك النشاط "(1)

- وهي: " مرفق عام مشخص قانونيا"(2)

- **التعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية**

نقصد بالمؤسسة العمومية، المؤسسة التي هي ملك للدولة، تأسست بموجب قانون أو مرسوم حكومي، هدفها خدمة المصلحة العمومية، ورفاهية المجتمع المحلي.

**رابعاً: أهداف الدراسة**

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نبرزها فيمايلي:

1 - التعرف على طبيعية قيم ثقافة التنظيم الخاصة بضبط وتوجيه سلوك العاملين في المؤسسة العمومية.

2 - فهم نمط العلاقات التي تحدثها ثقافة التنظيم والمدعمة للمشاركة والتساند بين الأعضاء بالمؤسسة العمومية.

3 - الاطلاع على بواعث السلوك المنتمي لثقافة التنظيم والذي يتتمط بالأحداث الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة العمومية.

4- تعيين نوعية الأدوار والنشاطات، والأعمال المؤطرة بثقافة التنظيم والتي يقوم بها العاملون بالمؤسسة العمومية.

---

(1) وحيد بن أحمد الهندي؛ محمد بن عبد الله الهران، "المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية"، دراسة ميدانية، جامعة الملك سعود، ص3.

<http://faculty.ksu.edu.sa> .(2013/03/21).

(2) محمد الصغير بعلي. **القانون الإداري**، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص 241.

5- الوقوف على درجة تحقق الأهداف المرسومة للتنظيم والتي تسعى إليها كل الأطراف في المؤسسة العمومية.

### خامسا: تساؤلات الدراسة

#### - التساؤل الرئيسي للدراسة

إن الرهانات التي رفعتها الجزائر منذ مطلع الألفية الثالثة في إدارة المؤسسات العمومية، إنما الهدف منها هو إدخال هيكلية على نظمها، وتغيير مختلف العمليات والإجراءات التي تخص العمل الجاري بها، لكن هل أثمرت فعلا تلك الجهود في تطوير نمط الثقافة التنظيمية، ومنه التأثير الإيجابي على سلوكيات العاملين بإدارات هذه المؤسسات؟

#### التساؤلات الفرعية

انبثق عن التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل فيمايلي:

1- هل يبدي العاملون في إدارة المؤسسة العمومية، مرونة لاكتساب قيم جديدة تتماشى والثقافة التنظيمية المنمطة لسلوكياتهم والموجهة لأفكارهم ومواقفهم؟

2- هل يتمكن العاملون بإدارة المؤسسة العمومية، من توطيد علاقاتهم ضمن الثقافة التنظيمية المدعمة لمشاركاتهم وتساندهم؟

3- هل يتخذ العاملون في إدارة المؤسسة العمومية، أساليب معينة في سلوكياتهم، تتفق والثقافة التنظيمية المنمطة لتفاعلاتهم، وتصرفاتهم؟

4- هل يقدر العاملون بإدارة المؤسسة العمومية، تكيف أدوارهم مع الثقافة التنظيمية المفعلة لنشاطاتهم وممارستهم المتنوعة؟

5- هل يستطيع العاملون في إدارة المؤسسة العمومية، إحراز النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة والتي تخص كل فريق أو فرد ينتمي للتنظيم نفسه؟

سادسا: الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى:

هي رسالة دكتوراه بعنوان: "ثقافة المؤسسة"<sup>(1)</sup>، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر (حالة أنابيب غاز "PiPE GAZ" غرداية). أنجزها الطالب بن عيسى محمد المهدي في العام (2004-2005)، حيث استهل في بناء إشكاليته يتحدث عن الصعوبات الكبيرة التي تعاني منها المؤسسة الصناعية في الجزائر، والتي تعيق تحقيق أهداف هذه المؤسسة، والمتمثلة حسب الباحث، في تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع ككل. وبعد عرض مطول في هذا الأمر خلص إلى طرح جملة من التساؤلات الرئيسية والتي رتبها على الشكل الآتي:

- ما طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟

1- هل هذه السلوكيات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟

---

(1) بن عيسى محمد المهدي. "ثقافة المؤسسة" رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر: 2005، ص ص: 31-360

2- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟

3- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات وضع الباحث مجموعة من الافتراضات: صاغها على النحو الآتي:

- إن الأفعال والسلوكيات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، مما أدى إلى ظهور أفعال تؤطرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.
- إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية، عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد، تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.
- إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

يهدف الباحث من خلال دراسته إلى:

- القيام بتوصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكيات الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة والذي له معنى لديهم ويعتبر القوة المحركة والموجهة لهم.

- البرهنة على أن الأزمة التي تعيشها المؤسسة، ليست أزمة إمكانات مادية متمثلة في نقص الأموال والعتاد بقدر ما هي أزمة معنوية، تتمثل في غياب الإرادة الجماعية التي تتمثل في الدافعية والموجهات القيمة بما يتناسب وطبيعة المؤسسة الاقتصادية.

- البرهنة على أن الآليات التسييرية من طرق ومناهج وتقنيات التي تستعملها الفئة القيادية داخل المؤسسة تداخلت واختلطت فيها الوسيلة بالهدف.

- البرهنة على أن التفاعلات القائمة داخل المؤسسة عقيمة، ليست منتجة للحضارة ولا للتراكم الاقتصادي، وليست حاملة في الوقت الراهن لقطيعة تاريخية.

أجرى الباحث دراسته الميدانية بالمؤسسة العمومية المنتجة للأنايب الناقلة للغاز الطبيعي المتواجدة بمدينة غرداية والمسماة بشركة PIPE GAZ واعتمد في دراسته على المنهج العقلي الاستقرائي للواقع المدروس، واستعمل أدوات مختلفة لجمع المعطيات من الميدان متمثلة في السجلات والوثائق الإدارية، الملاحظة بالمشاركة، المقابلة، واستمارة الاستبيان التي اعتمدها كوسيلة أساسية في جمع المعطيات المتعلقة بعناصر الدراسة الميدانية.

لجأ الباحث إلى عملية المعاينة من مجتمع دراسة يبلغ عدده (700) عامل حيث اختار منهم (678) عاملا، معتمدا في ذلك على المعاينة الطبقية لاختيار هذا العدد. وفي معالجة المعطيات الإحصائية للدراسة اعتمد الباحث على منهجية الوصف والتفسير ثم الفهم لتقديم القراءة السوسولوجية المناسبة وفق الأطر النظرية التي رسمها في الجانب النظري للدراسة.

لم نعثر أيضا في هذه الدراسة على أية إشارة لصعوبات تكون قد واجهت الباحث سواء في الجانب النظري أو الميداني.

## الدراسة الثانية:

هي مذكرة ماجستير، أنجزها الباحث سمير يوسف محمد عبد الإله وهي دراسة مقارنة بعنوان " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات"<sup>(1)</sup> وذلك في العام الدراسي الجامعي (2006،2005)، بغية التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر و جامعة الأقصى بقطاع غزة ، والتعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة ، وكذا دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي .

استخدم الباحث الاستبانة كأداة في جمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية طبقية تتكون من 340 موظف من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة (الجامعات المذكورة) وذلك من مجموع 1701 موظف واستخدم في دراسته المنهج الوصفي، للإجابة عن مشكلة الدراسة التي صاغها في السؤال الآتي: ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟

وقدم لذلك افتراضات وردت بالشكل الآتي:

1. يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة لإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريي وأكاديميي، وأعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاث تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.

---

(1) سمير يوسف محمد عبد الإله. المرجع السابق، ص ص: 3-122.

واستعمل الباحث البرنامج SPSS الإحصائي لتفريغ وتحليل بيانات الدراسة. ليصل بذلك إلى النتائج، والتي نذكر من أهمها:

1- الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.

2- أولويات الموظفين في الجامعات الثلاث هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح.

3- أظهرت الدراسة أن 84% من المبحوثين في الإسلامية، 71% من الأزهر يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة، أما في الأقصى فقد كانت آراء المبحوثين محايدة.

4- وضحت الدراسة أن 83% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة توفر الظروف المناسبة لكي يؤدي الموظف عمله بسهولة، بينما يعارض 65% من المبحوثين في الأقصى ذلك، أما الأزهر فمحايدون.

5- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاث والتطوير.

ولم نعثر أيضا في هذه الدراسة على أية إشارة للصعوبات التي يتعرض لها الباحث في دراسته.

### الدراسة الثالثة:

هي مذكرة ماجستير بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية (المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً)"<sup>(1)</sup> أنجزها الباحث

---

(1) بويكر منصور. " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية "مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، 2007، ص 207-15.

بوبر منصور في السنة الجامعية (2006-2007)، وذلك في محاولة منه للإجابة عن التساؤل العام الآتي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، قدم ثلاثة أسئلة فرعية جاءت بالترتيب الآتي:

1. ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

2. ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

• معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك، وسوء السلوك التنظيمي.

• دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية.

• وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية.

- معرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك (المحددة في الدراسة) على مستوى العلاقة بين موظفي الإدارة العمومية الجزائرية من جهة، ومستوى الاختلال الذي قد يحدث لوظائف العملية الإدارية برمتها من جهة أخرى.

قدم الباحث افتراضات تمثل إجابات عما طرحه من أسئلة نذكر منها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي الارتباطي وذلك للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

تطرق الباحث إلى التعريف ببيئة مجتمع الدراسة المتمثل في ولاية الوادي، حيث عمد في دراسته إلى الجمع بين مجموعة من الطرائق لاختيار العينة (طريقة العينة العشوائية المتعددة المراحل، والعينة الظرفية)، وطريقة العينة العشوائية الطباقية.

اختار الباحث 10 مديريات من 30 مديرية ولائية أي ما يمثل نسبة 33% وذلك بعد إجراء دراسة استطلاعية، وقد حدد حجم العينة بـ 220 موظفا يمثلون 18.06% من مجموع العاملين بالمديريات العشر المختارة.

لجمع البيانات من ميدان الدراسة استعمل الباحث أداتين هما:

- مقياس القيم التنظيمية ل: ديف فرانسيس ومايك وودكوك.

- استبانة سوء السلوك التنظيمي المعدة من طرف الباحث نفسه.

وبعد تحليل بيانات الدراسة استخلص الباحث النتائج الآتية:

1- وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

2- وجود مستوى منخفض بالنسبة لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة.

3- أن بعد إدارة العلاقات هو أكبر الأبعاد من حيث مستوى الانخفاض.

4- وجود مستوى متوسط لسوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

ويردف الباحث ذلك بقوله: وهي نتائج تعكس عدم نجاح الإدارة العامة الجزائرية بوجه عام، في تبني ثقافة تنظيمية قوية، وعالية المستوى.

واجهت الباحث صعوبات جملها في الجانب الميداني ويحصرها في نقاط ثلاث وهي:

- الإدراك السلبي لبعض المسؤولين بالمديريات لأهداف البحث خاصة وأن أحد متغيراته تتعلق بسوء السلوك داخل مكان العمل.
- عامل ضيق الوقت والتزامات الباحث المهنية.
- تأثير عامل المناخ بولاية الوادي (مناخ صحراوي) حيث جرت الدراسة الميدانية في فترة ساخنة (أفريل - ماي)، وكذا وجد صعوبة في جمع المادة العلمية بالنسبة لمتغير سوء السلوك التنظيمي.

## الدراسة الرابعة:

هي مذكرة ماجستير للباحث زيادة سعيد الخليفة وهي دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية عنوانها "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"<sup>(1)</sup> ، وذلك في العام 2008م. حيث حصر الباحث مشكلة دراسته في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، ومن ثم تدعيم الابتكار و الإبداع، مع إتاحة الفرصة للمشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها، وكذا تطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت و الجهد والتكلفة، حيث حصر هذه المشكلة في السؤال الرئيسي الآتي: ما دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة و الأركان من وجهة نظرهم ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكر منها:

- 1- ما خصائص الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء في كلية القيادة والأركان؟
- 2- ما علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء في كلية القيادة والأركان؟
- 3- ما مدى إسهام كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في مستويات الأداء في كلية القيادة والأركان؟

اعتمد الباحث للإجابة عن هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة فقط كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، الذي تشكل من ضباط كلية القيادة، والأركان للقوات المسلحة السعودية والذين يبلغ عددهم (330) ضابطاً، مقدماً السبب الذي من أجله

---

(1) زياد سعيد الخليفة. "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء" مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية، 2008، ص ص: 6- 277.

اختار الضباط وذلك لأنهم يتولون مهام رئاسية وإشرافية، ويمارسون أدوار قيادية ولهم أكثر قدرة على تحديد دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء وتم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات مجتمع الدراسة واسترجاعها بطريقة مباشرة من طرف الباحث.

توصل الباحث من خلال تحليل البيانات وتفسير النتائج إلى الآتي:

1- يدرك ضباط كلية القيادة والأركان رسالة وغايات وأهداف كلية القيادة والأركان كأحدى الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

2- إن العناصر التي تعبر عن امتياز مستوى أداء الطالب، كلية القيادة والأركان هي: الانضباط في الدراسة، والمجهود المبذول في الدراسة، والتعاون مع الزملاء، والمشاركة والنقاش.

3- يوجد ارتباط طردي متوسط بين الرسالة والغايات، والأهداف كأحدى خصائص الثقافة التنظيمية في كلية القيادة والأركان، وبين مستويات أداء كل من الطالب، وعضو هيئة التدريس، والكلية.

لم نعثر في دراسة زيادة سعيد الخليفة على أية إشارة إلى الصعوبات التي تواجه أي باحث في دراسته وبخاصة إذا كانت دراسة ميدانية.

## تقييم الدراسات السابقة

### الدراسات الأولى:

أنجز الباحث زيادة سعيد خليفة دراسته على مجتمع بحث ينتمي إلى القطاع العسكري، الذي يتميز عن غيره من القطاعات بالانضباط الشديد والصرامة في التنفيذ، غير أن اعتماد الباحث على أداة واحدة فقط لجمع البيانات " الاستبانة " يقلل من شأن نتائج الدراسة، كما أن إغفال الباحث لصعوبات البحث عمداً أو سهواً يعتبر خلافاً في منهجية الدراسة، ورغم ذلك، تعتبر هذه الدراسة شعلة يمكن الاسترشاد بها لمواصلة دراسات مستقبلية تكشف خصائص الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات الأمنية في أي بلد من العالم.

- يميز دراستنا عن هذه الدراسة، اعتمادها على أدوات مختلفة لجمع البيانات، إضافة إلى ذلك أن دراستنا ستكون في مؤسسة مدنية عمومية، في بلد آخر يختلف في عاداته وتقاليده عن مجتمع السعودية حيث أجريت تلك الدراسة. كما سنتناول أيضاً تأثير تطور نمط الثقافة على سلوك العاملين بالمؤسسة العمومية.

### - الدراسة الثانية:

دراسة الباحث سمير يوسف محمد عبد الإله هي دراسة مقارنة بين ثلاث جامعات فلسطينية، من أجل الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في كل واحدة منها، وأثر ذلك على مستوى التطوير التنظيمي بالجامعة.

اختيار الباحث لثلاث جامعات لإجراء الدراسة يزيد من قوة النتائج، ويبرز صورة واضحة عن الثقافة التنظيمية السائدة في أعلى صرح علمي بالدولة ألا وهي الجامعة، وهذا ما تنفرد به هذه الدراسة، غير أن لجوء الباحث إلى أداة واحدة لجمع البيانات " الاستبانة " يقلل من قيمة نتائج هذه الدراسة وهو لمسناه في الدراسة الأولى.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة، اعتمادها على أدوات مختلفة لجمع البيانات، وقوعها في فترة زمنية تختلف عن الفترة التي وقعت فيها دراسة الباحث سمير يوسف، وكذا وقوعها في بلد يختلف في عاداته وتقاليده عن مجتمع قطاع غزة بفلسطين. وتناولها لتأثير نمط الثقافة التنظيمية على سلوك العامل بالمؤسسة العمومية. ومع ذلك، تبقى دراسة سمير يوسف تستحق التشجيع لتناولها موضوعا مهما وهو واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسة علمية ألا وهي الجامعة، بالتالي تفتح المجال لدراسات أخرى لتناول ذات الموضوع في جامعات أخرى للوصول إلى نتائج تساهم في تطوير المؤسسة الجامعية، لمواكبة التطورات والمستجدات المتسارعة في وقتنا الحالي في ميدان العلم والمعرفة.

#### - الدراسة الثالثة:

كشفت دراسة بوبكر منصور عن علاقة الثقافة التنظيمية بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، وفي هذا تشابه مع دراستنا من جانب واحد وهو الإدارة بالمؤسسة العمومية، غير أنه يتميز عن دراستنا بتسليط الضوء على السلوك السيئ للعامل الناجم عن ثقافة تنظيمية لدى الإدارة العمومية. إضافة إلى ذلك استعمال الباحث لمقياس القيم التنظيمية في دراسته. وفي تفسيره لنتائج دراسته أورد حكما تعميميا على جميع الإدارات العامة الجزائرية في عدم نجاحها في تبني ثقافة تنظيمية قوية وعالية المستوى، وهو الأمر الذي لا يمكن قبوله، مقارنة بحجم مجتمع وعينة الدراسة المختارة من قبل الباحث.

- ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة، اعتمادها أدوات متنوعة لجمع البيانات غير الاستبانة والمقياس، أضف إلى ذلك تسليطها الضوء على السلوك بشكل عام سواء كان ايجابيا أم سلبيا لدى العامل بالمؤسسة العمومية.

ومع ذلك؛ فإن دراسة الباحث بوبكر منصور كشفت جانبا مهما في الإدارة العمومية بالمؤسسة الجزائرية، ألا وهو السلوكيات السلبية (السيئة) الصادرة عن العاملين جراء ثقافة

تنظيمية سائدة بالمؤسسة، وأبانت ما يميز بعض الإدارات العمومية من تنافس سلبي بين العاملين بهذه الإدارات، وبالتالي الأسباب التي تقف وراء تدني مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها هذه الإدارات.

#### الدراسة الرابعة:

تناولت دراسة بن عيسى محمد المهدي ثقافة المؤسسة كمتغير واحد فقط في مؤسسة عمومية اقتصادية في الجزائر، حيث يتشابه مع دراستنا في المؤسسة العمومية، ويركز على النماذج الثقافية المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو ما يطلق عليه في دراستنا بنمط الثقافة.

غير أن الباحث بن عيسى محمد المهدي، أدرج في دراسته تأثير هذه النماذج الثقافية على سلوكيات و أفعال هؤلاء الفاعلين بالمؤسسات الاقتصادية وهو ما يغيب في عنوان هذه الدراسة، كما أشار في بعض افتراضاته المقترحة إلى القرارات التسييرية من طرف قيادة المؤسسة و علاقتها بتلك النماذج و الأطر المرجعية للثقافة التنظيمية المتبناة من طرف الفئات الفاعلة الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، وقد غاب هذا المتغير كذلك في عنوان هذه الدراسة، اعتمد الباحث أدوات مختلفة لجمع البيانات من الميدان وهذا ضروري للحصول على نتائج مطمئنة، وقد أضاف الملاحظة بالمشاركة أداة لم نعتمدها في دراستنا.

وما يميز دراستنا عن دراسة الباحث بن عيسى محمد المهدي هو وضوح متغيرات الدراسة في عنوانها والمتمثلة في متغيرين أحدهما متغير مستقل وهو " **الثقافة التنظيمية** " والآخر متغيرا تابعا وهو " **سلوك العامل** " وبالتالي حددنا الموضوع المراد دراسته بدقة من خلال وضوح متغيراته، وما عدا ذلك فإن دراسة بن عيسى محمد المهدي تبقى دراسة قيمة حاول الباحث من خلالها كشف المعوقات والحوجز التي تمنع نجاح المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وتحول بينها وبين التطور والرفي والازدهار.

## الفصل الثاني

# نظريات الدراسة

- تمهيد

أولاً: النظرية الرمزية

ثانياً: النظرية التفاعلية

ثالثاً: النظرية السلوكية

رابعاً: نظرية الدور

- خلاصة

## تمهيد

يرتكز علم الاجتماع، ويقوم على نظرياته، التي تعد بمثابة العمود الفقري للإنسان، فعلى هذه النظريات ترتكز أفكار ومدارس وتيارات علم الاجتماع باختلاف فروعها، كما تعد النظرية السند والدعم النظري لأي بحث علمي أنجز في أي ميدان من ميادين العلوم. فهي المصدر الرئيسي لصياغة الفرضيات وأحد الأدوات اللازمة لتفسير النتائج، إذ أن الدراسات الخالية من سند نظري (تراث نظري)، يمكن أن نسميها مقالات صحفية، وذلك لافتقارها إلى دعم بدليل علمي.

ومن أجل دعم هذه الدراسة بالتراث النظري المتنوع، فإن الباحث عمد إلى اختيار نظريات اجتماعية تشرح وتفسر إلى حد بعيد ما يحدث من سلوكيات، وأدوار وتفاعلات داخل المؤسسة العمومية، وهذا هو ما سيتناوله هذا الفصل بالدراسة.

## أولاً: النظرية الرمزية (Semblolic Theory)

تنطلق النظرية الرمزية<sup>(1)</sup> من فرضية تعتبر أن الثقافة مجموعة من الحقائق المبنية والمنشأة اجتماعياً. وانطلاقاً من هذا المعنى تعتبر كل الثقافات - بما فيها ثقافة المؤسسة - أطراً مبنية اجتماعياً، وترى هذه النظرية أن سهولة انخراط الأفراد في حياة مؤسسة ما، لا يمكن أن يتم إلا بعد استيعابهم وتمكنهم من فهم عالم الرموز المعتمدة في المؤسسة. وعبر تجاوبهم مع المعاني المقدمة لتلك الرموز من طرف بقية عناصر المؤسسة.

وحسب هذه النظرية فإن ملاحظة البناء الرمزي وكيفية استخدامه وتداوله من طرف عناصر مؤسسة ما يعتبر ضرورياً لفهم إشكالية ثقافة المؤسسة.

وتعني الرموز حسب أصحاب هذه النظرية كل ما يمكن أن يترجم عن وجود- واع أو غير واع- لمجموعة من المفاهيم والمعاني والدلالات.

وعليه؛ فالرمز حسب هذا التعريف يشتمل جانبين: الأول محسوس؛ يتمثل في شيء مادي محسوس (مثلاً صورة الحمامة). والثاني مجرد غير محسوس يحمل معنى ودلالة يرتبط بالجانب المحسوس (معنى السلام الذي تحمله صورة الحمامة).

ويقترح أصحاب النظرية الرمزية ضرورة تحليل جميع الرموز التي تنتجها مؤسسة ما، والتي تأخذ أشكالاً وصوراً متنوعة. والتي يمكن أن تحمل دلالات ومعاني مختلفة.

تعد الرموز السارية في ثقافة مؤسسة ما عند بعض المختصين جزءاً مما يطلق عليه عالم النفس الاجتماعي "إدغار تشاين" ظواهر السطح والتي يعتبرها ذلك المستوى البارز الذي ترشح به، في مستوى أول، ثقافة المؤسسة، ثم تليه في مستوى ثانٍ قيم السلوك ومعاييرها وفي مستوى أخير، المعتقدات والافتراضات.

(1) منظمة المرأة العربية. النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، مصر: 2011، ص ص 70-72.

وتتجلى الظواهر السطحية في ما يظهر للعيان، ويبقى مرئيا و مسموعا و ملموسا من سلوك أفراد المؤسسة المتجذر في مستويات المعايير والقيم و الافتراضات.

وتظهر الظواهر السطحية في أشكال عديدة، يمكن أن تشمل عناصر مادية منتجة من طرف أفراد مؤسسة ما، كالرسوم، الديكور، المباني، الملابس، مظهر الموظفين، كما يمكن أن تشمل ظواهر شفوية متداولة في اللغة المكتوبة والمنطوقة، من قصص، روايات، أساطير، ألقاب، أسماء استعارات، أمثال، كما تشمل أيضا مجموعة الظواهر السلوكية، مثل الطقوس، الاحتفالات نماذج الاتصال والتواصل بين عناصر (أفراد) المؤسسة، أشكال المكافأة والمعاقبة.

ويعتبر إدغار تشاين ظواهر السطح المستوى الأسهل والمسلك الأمثل الذي لا بد على كل باحث أن يعتمد عليه عند محاولة فهم خفايا ثقافة مؤسسة ما.

أما ميد (Mead) فإنه يرى في الرمز " الوساطة التي يستطيع بواسطتها أفراد عديدون أن يتفاهموا وأن يتواصلوا"<sup>(1)</sup>

والرمز يحدد معناه المجتمع. ويستخدم الفرد الرموز من خلال معانيها، للتعبير عن حاجاته ورغباته، ومن أهم وظائف الرموز أنها تساعد أفراد المجتمع على الاتفاق على سلوك معين أو إيجاد توحّد اجتماعي.

- تستمد الرموز معانيها ودلالاتها من مصادر مختلفة أهمها (2):

مصادر تجريبية - مصادر غيبية-مصادر صورية - مصادر اجتماعية.

(1) ر، بودون؛ ف، بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص345.

(2) علي الحوات. النظرية الاجتماعية، مالطا: منشورات شركة إلجا، 1998، ص ص 179-180.

## ثانياً: النظرية التفاعلية (Interaction Theory)

تؤكد نظرية التفاعل على أهمية علاقات المواجهة المباشرة، ومن بين الدراسات التي ساهمت كثيراً في شرح هذه النظرية دراسة جوفمان Goffman التي وصف فيها نتائج التفاعل بين الأفراد، حيث أنجز جوفمان دراسته للتنظيمات في ضوء المنظور الفني (على أساس الكفاءة)، والسياسي (من حيث وسائل الضبط الاجتماعي) والبنائي (التقسيمات الرأسية والأفقية للمكانة)، والثقافي (على أساس القيم والمعايير).

قدم هومانز وهوايت إطاراً آخر في نظرية التفاعل يقوم على عناصر ثلاثة هي (1): الأنشطة والتفاعل والعواطف.

- الأنشطة: ما يصدر من أفعال عن الأفراد أثناء أدائهم للعمل.

- التفاعل: ما يحدث من اتصالات بين أفراد الجماعة.

- العواطف: تعني حسب هوايت ذلك الإطار المرجعي الشخصي الذي يدرك المرء من خلاله العالم الذي يحيط به ويفسره، أما هومانز فقد استخدم مصطلح العواطف للإشارة إلى المشاعر والأحاسيس وغيرها من الحالات الداخلية للفرد. كما إن "العاطفة تلعب دوراً مهماً في حياة الجماعات، سواء فيما يختص بالتلاحم أو بالمواقف اتجاه التغييرات أو بتفاعل الأشخاص أو بالزعامة." (2)

ويعتبر التفاعل " العملية التي بمقتضاها تتيح للأفراد الذين يتواصلون ببعضهم أن يؤثر كل منهم على الآخرين ويتأثر بهم في الأفكار والأنشطة على السواء" (3). ومعنى ذلك، أن جوهر عملية التفاعل هو التأثير المتبادل.

(1) محمد علي محمد. مجتمع المصنع (دراسة في علم الاجتماع التنظيمي)، لبنان: دار النهضة العربية، 1985، ص 25.

(2) فؤاد حيدر. علم النفس الاجتماعي، ط1، لبنان: دار الفكر العربي، 1994، ص 71.

(3) محمد الجوهري. المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2008، ص 38.

يشير مفهوم التفاعل عند تشابيل وكون وهوايت إلى علاقة المثير أو المنبه والاستجابة بين فاعلين أو أكثر. ويحدث التفاعل حينما يفعل شخص استجابة لفعل آخر. وتعتبر الاستجابة الأخيرة منبها للفعل الثاني للشخص الأول فيستجيب له (1).

يرى تشابيل أن التنظيم هو نظام التفاعلات التي تتم بين الأفراد بداخله. وهي تتم من خلال التواصل بين العاملين.

هذا النظام يتأثر بالإجراءات وطرائق العمل التي ينص عليها التنظيم الرسمي ويفرضها على العاملين.

إن دراسة التفاعلات داخل التنظيم يعني دراسة سلوكيات الأفراد تجاه بعضهم البعض.

وحسب تشابيل فإنها توجد أربعة أنواع من التفاعلات وهي (2):

- التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين في سلسلة الإشراف أو التدرج الرئاسي.
- التفاعل بين الاستشاريين والتنفيذيين.
- التفاعل بين الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل.
- التفاعل بين الأفراد في المسائل الشخصية التي لا تتصل بالعمل.

وضع تشابيل أساليب ومعايير لاختبار قدرة الأفراد على التفاعل مع موقف تنظيمي معين، وذلك من أجل وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة. وبالتالي تحقيق الانسجام والتوافق في العمل داخل التنظيم.

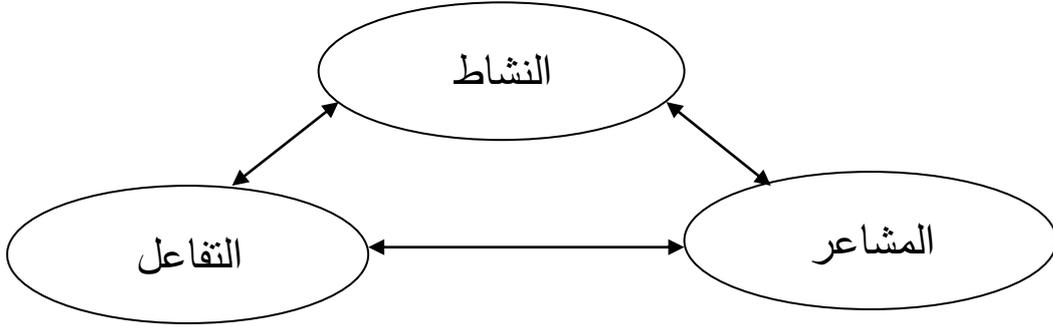
(1) علي عبد الرزاق جلبي. دراسات في علم اجتماع الصناعة، لبنان: دار النهضة العربية، 1985، ص 78.

(2) الشبكة العربية للإدارة، نظرية تشابيل في التفاعل. <http://www.arabmn.com>

إن المفاهيم الثلاثة المكونة لنظرية التفاعل وهي (النشاط، التفاعل، العواطف) ترتبط فيما بينها، بحيث أن حدوث تغير في أحدها يؤدي بالضرورة إلى تغيير في الأخرى، وهذا بدوره يؤثر في أنماط السلوك داخل التنظيم.

الشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم (01) يظهر المكونات الأساسية لنظرية التفاعل



المصدر: نجم عبد الله العزاوي. الشراكة في البيئة المتسارعة في ظل صلاحية طروحات النظرية التفاعلية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا-قسم إدارة الأعمال.

<http://iasj.net>

### ثالثا: النظرية السلوكية (beravior Theory)

تعتمد هذه النظرية<sup>(1)</sup> إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، باعتمادها المنهج التجريبي وبخاصة ما ينجم من مشاكل في السلوك الإنساني داخل المنظمات.

فهم السلوك الإنساني مرتبط بمجموعات ثلاث من العوامل، هي في مجملها إطار عام، متكامل يحدث السلوك الإنساني في حدوده، هذه المجموعات الثلاث هي: العوامل النفسية، العوامل الاجتماعية، والعوامل الثقافية، وهذا شرح لهذه العوامل.

1. **التكوين النفسي للفرد:** والذي يشتمل على جوانب أربعة أساسية تتمثل في: التفكير الاتجاهات، الدوافع، والصفات الشخصية للفرد.

1 - **التفكير:** التفكير يميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية الأخرى، حيث يمكنه أن يفكر في الأشياء وما يحيط به متخذا قرارا بشأنها.

وغالبا تنعكس عملية التفكير في صورة سلوك ظاهر، كما تحدث أيضا داخل الفرد ولا يمكن ملاحظتها بشكل واضح (مباشرة).

التفكير لدى الفرد قسمين، أحدهما واقعي والآخر خيالي؛ فالأول يعتمد على المنطق والتحليل السليم للوضعيات التي يتواجد فيها الفرد، كما أنه يكون بعيدا عن العاطفة. أما القسم الثاني من التفكير؛ فهو بعيد عن المنطق، بعيد عن الواقع يتسم بالوهم، ومن شاكلته أحلام اليقظة، وكذا فإن بعضا من سلوك الفرد يتسم ويتأثر بتفكيره الواقعي أما البعض الآخر فإنه يتأثر بتفكيره الخيالي.

(1) عبد السلام أبو قحف. محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2000، ص ص 129-339.

2-الدوافع: هي القوة التي تحرك الإنسان، فالشخص الذي يسعى لتحقيق حاجة ما؛ فإنه لا يقوم بأي سلوك كان، بل يجمع نشاطه ويوجهه لتحقيق هدف معين. وعلى هذا الأساس فإن الدوافع تتعلق أساسا بدراسة اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه.

إن سلوك الإنسان ليس عادة تحت سيطرة دافع واحد منعزل، بل هناك العديد من الدوافع، المتعارضة في الغالب مع بعضها، والمؤثرة في الوقت ذاته في سلوك الفرد.

3-الاتجاهات: تعبر عن ميل الفرد للاستجابة ايجابية أو سلبيا لغيره من الأفراد أو الأشياء أو الأفكار. حيث تتأثر اتجاهات الفرد بالثقافة والجماعات الأولية التي ينتمي إليها.

4-الصفات الشخصية: كل فرد له خصائص شخصية تميزه عن غيره وعليه؛ فالسلوك يتأثر بخصائص شخصية صاحبه، ويعني بالصفات الشخصية مجموعة الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين.

وأن التعرف على الخصائص المميزة للشخص تساعد على تفسير سلوكه بل والتنبؤ بهذا السلوك في وضعيات مختلفة.

## II. التكوين الاجتماعي للفرد:

يقضي الإنسان جزءا كبيرا من نشاطاته داخل جماعات، فهو عضو في أسرة، يعمل مع جماعة عمل معينة داخل مصنع أو أي مؤسسة أخرى، فسلوك الفرد يتحدد إلى حد ما بتقاليد وأهداف الجماعة التي ينتمي إليها، كما يؤثر بدوره في سلوكيات الجماعة وتقاليدها.

## III. التكوين الثقافي للفرد:

كل ثقافة تتميز بوجود معايير، وقواعد، وعادات يلتزم بها الأفراد عادة في سلوكهم وتتوثر على تصرفاتهم في المواقف المختلفة.

## رابعاً: نظرية الدور (Role Theory)

الدور هو " مجموعة توقعات تخص مكانة نسقية بنائية يشغلها الفرد. أو أنه " سلوك يعكس متطلبات المكانة التي يشغلها الفرد."<sup>(1)</sup>

ويعتبر الدور أيضاً " نمط السلوك المتوقع من الشخص الذي يشغل وضعاً معيناً أثناء تفاعله مع الأشخاص الآخرين، الذين يشغلون أوضاعاً اجتماعية أخرى داخل النسق."<sup>(2)</sup>. ومعنى ذلك؛ أن توقعاتنا تتجه نحو شاغلي الأوضاع الأخرى الذين أتوقع منهم أنا-كشاغل لوضع معين-أن يتصرفوا معي في موقف معين على نحو معين.

لقد اهتم **جاكوب مورينو** الإيطالي بمفهوم الدور<sup>(3)</sup> والذي يعتبره قاعدة لبنية العلاقات، وعلى هذا الأساس تعتبر التنظيمات الاجتماعية شبكة علاقات بين الأدوار، ويرى أيضاً أن أداء الدور يرتبط بحاجات الفرد العضوية والتوقعات الخاصة بالموقف التفاعلي، وبالتوقعات العامة للجماعة والمجتمع. وبذلك فإن سلوك العامل يرتبط بمتغيرات ذاتية وأخرى موضوعية، ثقافية، واجتماعية. ويعتبر **رالف لينتون** Ralph Linton أن مفهوم الدور ممثلاً في الجانب الدينامي للمكانة التي يشغلها الفرد داخل المجتمع.

وأما مفهوم التوقعات فإنه يتضمن حسب نظرية الدور ثلاث معانٍ وهي: توقعات حسب المضمون الثقافي، توقعات ترتبط بالآخرين في عملية التفاعل، وتوقعات الجماعة.

أضاف **رالف تيرنر** Ralph Turner مفاهيم من التفاعلية الرمزية إلى نظرية الدور، ومن ذلك افتراضه أن الفاعل يستعمل رموزاً سواء إيماءات أو لغة أو حركات جسدية أو صوتية أو لباس في عملية التفاعل، ومن خلال تصوره للآخر وتوقعاته، وما يرى أنه يحقق

(1) فهمي سليم الغزوي وآخرون. **المدخل إلى علم الاجتماع**، ط1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص262.

(2) محمد الجوهري. المرجع السابق، ص38.

(3) إبراهيم عيسى عثمان. **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، ط1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008، صص142-147.

الاستجابة المرغوب فيها، متجاوزا بذلك الحتمية الثقافية في تحديد الدور، لكن الدور يرتبط أيضا بثقافة الجماعة.

لقد تضمنت الافتراضات التي طرحها رالف تيرنر بخصوص الدور أن الناس ينظرون إلى الواقع الاجتماعي من منظور الأدوار وعلاقاتها وإنه متى تغير السلوك، فإن معنى الدور يتبدل، كما أن الناس يُقيّمون الأدوار حسب ما يرتبط بها من قوة وجاه.

يعد الدور الوحدة البنائية للمؤسسة، والمؤسسة هي الوحدة البنائية للتركيب الاجتماعي، فضلا عن الدور هو حلقة الوصل بين الفرد والمجتمع<sup>(1)</sup>.

حسب بارسونز فإن الأدوار تختلف في المؤسسة الواحدة، حيث توجد أدوار قيادية وأدوار وسطية وأخرى قاعدية، هذه الأدوار متكاملة فيما بينها في المؤسسة ذاتها رغم اختلافها.

فالفرد يشغل أدوارا داخل المجتمع، تمكّن الآخرين من فهم سلوكياته، وإمكانية التنبؤ بها سابقا؛ فالفرد العامل داخل مؤسسة إنتاجية إذا التزم في عمله بالمعايير الأخلاقية لدوره الوظيفي أو بمعنى آخر، أدى واجباته في المؤسسة التي ينتمي إليها؛ فإنه بذلك حصل نجاحا سواء من سد حاجاته ورغباته وكذا استحق الاحترام الكامل من باقي أعضاء المؤسسة التي يعمل بها ويتعداه ذلك إلى المجتمع، ويحصل العكس تماما إذا أخفق وتهاون في أداء واجباته.

(1) الحسن إحسان محمد. النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص 159.

تقوم نظرية الدور على جملة من المبادئ العامة التي من أهمها (1):

- 1- يشتمل البناء الاجتماعي عددا من المؤسسات الاجتماعية، والتي بدورها تشتمل أدوارا اجتماعية.
- 2- يتضمن الدور الاجتماعي الواحد مجموعة واجبات يؤديها الفرد انطلاقا من مؤهلاته وخبراته، وبعد أدائه لواجباته يحصل على مجموعة حقوق مادية واعتبارية.
- 3- سلوك الفرد يمكن التنبؤ به من معرفة دوره الاجتماعي.
- 4- الأدوار الاجتماعية تكون متكاملة في المؤسسة عندما تؤدي المؤسسة مهامها بشكل جيد وكفاء، بحيث لا يكون هناك تناقض بين الأدوار.

---

(1) المرجع السابق ، ص ص 159-160.

## الخلاصة

إن النظريات التي تناولتها هذه الدراسة بينت إلى حد كبير، كيفية الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة العمومية، ويتعلق الأمر بالنظرية الرمزية والنظرية التفاعلية، وذلك باعتماد بناء رمزي تقوم عليه ثقافة المؤسسة، وفي السياق ذاته تأثير هذه الرموز في معانيها على نوع التفاعل القائم بين أفراد المنظمة، وبالتالي تأثير ذلك على طبيعة ونمط السلوكيات التي تصدر عن العامل وهو يؤدي الدور المنوط به، حيث تبين من خلال عرض العوامل المتكّمة والمتدخلة في السلوك، وهذا حسب النظرية السلوكية، أن العامل داخل المؤسسة يبدي سلوكيات نابعة من ثقافة المؤسسة، وظروفه الاجتماعية، وحالته النفسية. وعليه، فإن الدور الذي يقوم به يرتبط أساسا بطبيعة التفاعلات التنظيمية وكذا نمط الثقافة السائدة بالمؤسسة، وهو ما كشفت عنه نظرية الدور السابقة الذكر.

## الفصل الثالث

# واقع المؤسسة العمومية في الجزائر

- تمهيد

أولاً: نشأة المؤسسة

ثانياً: تطور مفهوم المؤسسة العمومية

ثالثاً: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية

- خلاصة

## تمهيد

عرفت المؤسسة العمومية في الجزائر، منذ تأسيسها إلى يومنا هذا، عديد التغيرات التي طالت هيكلها التنظيمي ووظائفها وتسميتها، حيث مرت بمراحل مختلفة شهدت خلالها جملة من التحولات اتسم بعضها بالإيجابية وبعضها الآخر بالسلبية.

إن هذه التحولات، لم تأت مصادفة، بل هي وليدة ظروف اجتماعية، ثقافية، اقتصادية وسياسية.

في هذا الفصل، نسلط الضوء على واقع هذه المؤسسة، وذلك من خلال مراحل تطورها، والإصلاحات التي تلتها، وما نجم عن ذلك من معوقات، ساهمت في تحولها وتغيرها من وضع إلى آخر، مع الإشارة إلى أهم نتائج الإصلاحات التي أدخلت على المؤسسة العمومية الجزائرية.

## أولاً: نشأة المؤسسة (نبذة تاريخية)

إن المؤسسة التي نعرفها في هذا العصر، عرفت عدة تطورات سواء في الحجم أو الخصائص والأهداف وهذا طبعاً يرجع إلى التطور التكنولوجي وتغير القوانين والتشريعات وتطور النظريات التي تناولت بالدراسة الميدانية الحياة داخل المؤسسات ودعت إلى ضرورة الارتقاء بها، مواكبة لتطورات الحياة الإنسانية في سائر المجالات.

### 1- الإنتاج الأسري البسيط:

سادت حياة بدائية بسيطة، تميزت بنشاطات زراعة الأرض، وتربية المواشي لتغطية حاجات الإنسان من مأكّل وملبس ومسكن، وهذه النشاطات تتم داخل الأسرة، وفي الحقول، وسيطرة للإقطاع في الريف.

أما أهم الحرف اليدوية السائدة في تلك الفترة، النجارة، الحدادة والدباغة، وصناعة المنتجات الجلدية مثل النعال والسروج إضافة إلى الغزل والنسيج وصناعة السلال.<sup>(1)</sup>

### 2- ظهور الوحدات الحرفية:

ظهرت محلات أو ورشات تجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة. تميزت هذه الورشات بتنظيم دقيق في عدد المعلمين والصناع والمتعلمين، مع وجود نوع من الثقة والاحترام بين هؤلاء، أضفى جواً من الاستقرار والانضباط في مكان العمل.

نظام الورشة لم يكن هرمياً بل كان أفقياً بين المعلم الذي هو صاحب المحل، وصاحب وسائل الإنتاج والصانع الذي هو أعلى مرتبة من المتعلم، والمتعلم الذي يأخذ مرتبة الصانع

(1) ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص22.

بعد مدة من العمل. أما الصانع فقد يبقى في مرتبته طوال حياته، وهذا ما دفع الصانع إلى الانتقال إلى صورة عامل أجير في أوروبا في القرن السابع عشر. (1)

ومن أسباب تدهور هذا النظام (2):

1- وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية.

2- خروج الصانع عن الانضباط الجماعي للمعلمين، نظرا للصعوبات التي فرضها المعلمون.

3- تحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها.

4- اتساع السوق وارتفاع الطلب على المنتجات. وظهور طبقة من الوسطاء التجاري، وهذا بدوره ساهم في ظهور نظام حرفي منزلي.

### 3- النظام الحرفي المنزلي:

طبقة التجار التي ظهرت في النظام السابق، لجأت إلى تموين الأسر في المنازل بالمواد لإنتاج سلع معينة، حيث كانت الأسر الريفية تسعى لزيادة دخلها لتغطية حاجاتها باحتراف حرفة أخرى إضافة إلى الزراعة؛ فظهر بذلك عمال حرفيون في المنازل يقدمون قوة عملهم للتجارة في إطار علاقة نفعية (3).

### 4- ظهور المانيفاكتورة:

بزيادة الطلب الاستهلاكي للمجتمع الأوروبي، وامتلاك طبقة التجار لأدوات الإنتاج اليدوية وتأجيرها لأسر في المنازل، تمكن هؤلاء من جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد

(1) رشيد واضح. المؤسسة في التشريع الجزائري، الجزائر: دار هومة، 2003، ص ص 12-13.

(2) ناصر دادي عدون. المرجع السابق، ص 25.

(3) رشيد واضح. المرجع نفسه، ص 14.

من أجل تحكم أكبر في وسائل الإنتاج ومراقبة أكثر للحرفيين، وبذلك ظهرت المصانع في شكلها الأولي أو "la Manufacture" حيث يعمل فيها عمال يدويين، فأصبح صاحب المحل والأدوات هو الأمر النهائي في كافة مراحل العملية الإنتاجية. وكذا جلب المواد الأولية وتسويق المنتجات، أي أصبح هناك فصل بين الإدارة والإنتاج، عامل ينفذ العمل، وصاحب العمل يراقب ويتحكم في الإنتاج، وهكذا مهدت المانيفاكتورة لظهور المؤسسة الرأسمالية (1).

## 5- المؤسسة الصناعية الآلية:

دخول وسائل الإنتاج في المرحلة السابقة ساهم في نشوء مؤسسات ذات طابع صناعي آلي، بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية، حيث كانت الأدوات في الحرف تستعمل طاقة محرك يدوية، في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانية، أو مائية أو من الريح. فأصبحت الآلة ميكانيكية بدلا من أدوات حرفية يدوية، لتظهر ما يسمى بالفبركة " La Fabriques"، والتي تعني نسق مكون من أعضاء ميكانيكية، وعقلية، والتي تعمل بتوازن دون انقطاع، من أجل إنتاج نفس الشيء، وكل هذه الأعضاء، مرتبطة بقوة محرك ذاتية (2).

## 6- التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارية: تجمعت المؤسسات الاقتصادية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وتكتلت لتصمد أمام المنافسة في السوق، وذلك بالتحكم في أسعار المنتوجات مثلا؛ فبرز عدد من التكتلات منها: الكارثل، التروست، والهولدينغ.

(1) عبد القادر زيان: تعريف وتطور المؤسسة، جامعة خميس مليانة-الجزائر 2012/12/31. <http://zianeprof.blogspot.com>

(2) ناصر دادي عدون. المرجع السابق، ص 28.

وهذا شرح موجز لهذه المفاهيم (1):

أ- **الكارتل: "CARTEL"** هو تركب لعدة مؤسسات في نفس القطاع في إطار اتفاق بينهما على تحديد وضبط الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، مع بقاء كل مؤسسة مستقلة ماليا وقانونيا.

ب- **التروست: "TRUST"** هو تكتل يجمع فيه عدد من المؤسسات تفقد فيه استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية المعنوية.

ج- **شركة التملك أو الهولدينغ: Le Holding**

هي تجمعات نتجت عن شراء البنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، فتصبح شركات تحت توجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين، وأعضاء مجالس الإدارة فيها، دون أن تفقد استقلالها القانوني.

7- **الشركات متعددة الجنسيات:**

نتيجة ظهور عدد هائل من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات سعت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية وانتشرت في عديد بلدان العالم، فظهر بذلك مفهوم الشركات متعددة الجنسيات والتي نورد لتوضيح معناها التعريفين الآتيين.

يعرفها جوس Gaus بأنها " ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات" (2).

(1) رشيد واضح. المرجع السابق، ص ص 34-35.

(2) بو فلجة غياث. **فعالية التنظيمات-تشخيص وتطور**، ط1، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003، ص 6.

ويعرفها ديننج Dunning " بأنها الشركات التي تمتلك وتسيطر وتقوم بالإنتاج في كثير من المجالات مثل الصناعة، والمناجم، وتكرير البترول، والتوزيع، والخدمات، والمكاتب وغيرها، في أكثر من دولة واحدة" (1).

### ثانياً: تطور مفهوم المؤسسة العمومية

من المعلوم أن مفهوم المؤسسة العمومية تطور تبعاً لأسباب مختلفة والمتمثلة فيما يلي:

- تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي مسبباً تغييراً واختلافاً في المفهوم وهذا حسب ما يمارس من نشاط تجاري وصناعي في الدول.
- تطور الفكر الإداري (النظريات الإدارية) وكذا قانون الدول.
- ظهور حركة التأميمات وزيادتها في الدول.
- التزايد في حجم المرافق العامة الصناعية والتجارية.

يرى كولمان (Culman) " أنه لا توجد فكرة عامة للمؤسسات العامة وإنما توجد مؤسسات عامة لها أشكال وأنظمة متنوعة لا تركز على نظرية متجانسة" (2)

وإضافة إلى الأسباب السابقة فإن الإيديولوجيات ساهمت أيضاً في اختلاف الدارسين لها في النظامين الاشتراكي والرأسمالي، بحيث اختلف مفهوم المؤسسة العمومية حسب إيديولوجية الدارس واتجاهاته. ولناخذ كمثال على ما قلنا، التعريفين الآتيين اللذان يوافقان تماماً المؤسسة في النظام الرأسمالي.

- " إن المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة يمكن أن تباع بسعر أعلى من التكلفة" (3)

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن. علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، ط1، لبنان: دار النهضة العربية، 1999، ص189.

(2) رشيد واضح. المرجع السابق، ص24.

(3) المرجع نفسه، ص24.

يعرفها M.Leberton أنها تعني " كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق " (1)

أما في المجتمع الاشتراكي فإن مفهوم المؤسسة العمومية يأخذ اتجاها آخر، يتم فيه الربط بين المصلحة العامة للمجتمع والمؤسسة، والتعريف الذي ورد في الفصل الثاني والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات (الميثاق والنصوص التطبيقية) يمثل بدقة هذا التوجه.

وقد أعطيت للمؤسسة عموما تعاريف ذات استعمال واسع وحديثة، مرافقة للتطورات التي عرفتها نظريات الإدارة والتسيير.

فقد اعتبرها De Bruyne منظمة لاحتوائها على مكونات المنظمة (2).

واعتبرها البعض الآخر نظاما يقوم فيه العامل بدور كبير بغية تحسين النوعية ورفع المردودية.

وبغض النظر عن تصنيف ونوع المؤسسات فإن المجتمع يرى أن جميع المؤسسات تتقاسم هدفا عاما وهو تقديم السلع والخدمات النافعة. ويتوقع هذا المجتمع من كل مؤسسة أن تقدم مزيدا من القيم وأن تلبى وتشبع حاجات ورغبات المستهلكين. (3)

---

(1) صيوده إيناس. "أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009، ص 21.

(2) رشيد واضح. المرجع السابق، ص 25.

(3) حسن إبراهيم بلوط. مرجع سبق ذكره، ص 18.

### ثالثاً: مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية

لقد عرفت المؤسسة العمومية تسميات عديدة، نتيجة التغييرات التي مرت بها.

من مؤسسة عمومية وإدارية (E.P.A)، إلى مؤسسة عمومية صناعية وتجارية (E.P.I.C) إلى شركة وطنية (S.N) ومؤسسة اشتراكية (E.S)، وفي النهاية مؤسسة عمومية اقتصادية (E.P.E) وهذا تبعا لطبيعتها الاقتصادية، القانونية والتنظيمية.<sup>(1)</sup>

وقبل أن نفصل في هذه المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية في الجزائر، لا بأس من ذكرها حسب الفترة الزمنية التي شهدتها.

- المرحلة الأولى: التسيير الذاتي (1962-1965).
- المرحلة الثانية: الشركة الوطنية (1965-1971).
- المرحلة الثالثة: التسيير الاشتراكي (1971-1980).
- المرحلة الرابعة: إعادة الهيكلة (1980-1988).
- المرحلة الخامسة: الاستقلالية (1988-1994).
- المرحلة السادسة: الخصخصة (1995 إلى اليوم).<sup>(2)</sup>

---

(1) بو هزة محمد: الإصلاحات في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف. الملتقى الدولي: اقتصاديات الخصخصة والدور الجديد للدولة، (من 3 إلى 7 أكتوبر 2004) ص1.

(2) لعلى بوكميش، "المؤسسات العامة للجزائر. ظروف وطرق تطورها وتنظيمها وإدارتها. دراسة تتبعية 1962.2003" مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 6، ماي 2005، ص90.

## 1- المرحلة الأولى: التسيير الذاتي (1962-1965)

ترك الترحال الجماعي للأوروبيين، بعد الاستقلال شغورا في عديد المؤسسات (زراعية، صناعية، وخدمائية) ولحماية هذه المؤسسات من امتلاكها من طرف الأفراد وحماية للاقتصاد الوطني، قامت الحكومة الجزائرية آنذاك بإصدار نصوص تشريعية وتنظيمية لحماية الأملاك الشاغرة وإنشاء لجان تتكفل بتسييرها وتنظيمها (1)، وهكذا وبموجب النصوص القانونية تم انتقال ملكية هذه المؤسسات إلى المجموعة الوطنية المتمثلة في الدولة. تتشكل المؤسسة المسيرة ذاتيا من أربع هيئات وهي (2): الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير والمديرية.

### الجدول رقم (01) يوضح هيئات المؤسسة المسيرة ذاتيا ومهامها

المهام (الصلاحيات)	الهيئات
<ul style="list-style-type: none"><li>• المصادقة على مخطط تنمية المؤسسة.</li><li>• المصادقة على القانون المتعلق بتنظيم العمل.</li><li>• تحديد وتوزيع العمال.</li><li>• الموافقة على حسابات نهاية السنة المالية.</li><li>• انتخاب مجلس العمال.</li></ul>	1. الجمعية العامة للعمال

(1) رشيد واضح. المرجع السابق، ص 58.

(2) المرجع نفسه، ص ص 60-61.

<ul style="list-style-type: none"><li>• انتخاب لجنة التسيير</li><li>• البث في النظام الداخلي، القروض، توظيف وطرده العمال.</li><li>• مراقبة لجنة التسيير.</li></ul>	<p>2. مجلس العمال</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ضبط القواعد والترتيبات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.</li><li>• توزيع المسؤوليات، استخدام العمال.</li><li>• البث في مسائل المؤسسة.</li><li>• إعداد مخطط التنمية.</li><li>• توزيع وترويج المنتجات.</li></ul>	<p>3. لجنة التسيير</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• الحفاظ على شرعية العمليات الاقتصادية المالية.</li><li>• التسيير الإداري.</li><li>• المراقبة المالية والتقنية.</li><li>• توقيع التعهدات.</li><li>• النظر في حسابات آخر السنة والسهر على حسابات المؤسسة.</li></ul>	<p>4. المديرية</p>

## 2- المرحلة الثانية: الشركة الوطنية (1965-1971)

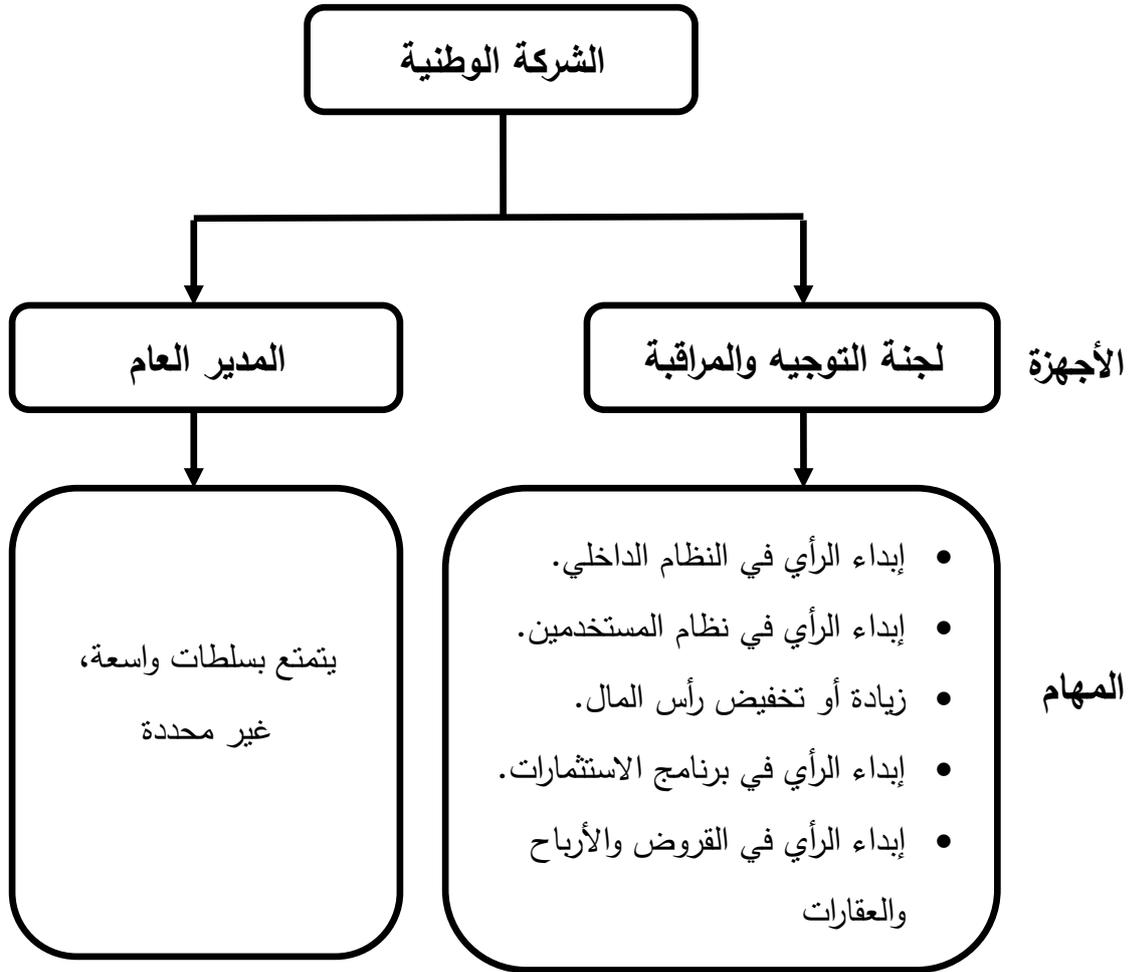
بعد التصحيح الثوري في جوان 1965، شاع استعمال مفهوم الشركة الوطنية (SN) وبخاصة بعد التأميمات الواسعة والمكثفة للمناجم، البنوك، وصناعات عديدة. فظهرت شركات وطنية كثيرة نذكر منها: الشركة الوطنية للمناجم، الشركة الوطنية لمواد البناء، الشركة الوطنية للمصبرات.

إن الحجم الكبير لهذه الشركات، ورواتبها الشهرية المغرية دفع بكثير من العمال والبطالين إلى الإقبال عليها وترك العمل في المؤسسات الأخرى ومنها القطاع المسير ذاتيا. حقق إنشاء هذه الشركات الوطنية في ربوع الجزائر جملة من الأهداف<sup>(1)</sup>:

- إيجاد سوق واسعة لتصريف منتجات الصناعة.
  - إيجاد أقصى ما يمكن من الوظائف لامتناس البطالة.
  - تلبية حاجات الاستهلاك الوطني.
- الشكل الموالي يوضح تنظيم أجهزة الشركة الوطنية وصلاحياتها.

(1) علي زغود. المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، ط2، الجزائر: المؤسسة الجزائرية للطباعة، ص29.

الشكل رقم (02) يبين أجهزة الشركة الوطنية ومهامها (صلاحيتها)



المصدر: رشيد واضح، المرجع السابق، ص 64.

### 3- المرحلة الثالثة: التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980)

في هذه المرحلة انتقل تسيير المؤسسة العمومية نحو أسلوب آخر يجعل من العمال عناصر فاعلة تتولى مهام التسيير، الرقابة وكذا اتخاذ القرارات. وحسب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات 74/71، أصبحت المؤسسات تعرف تسييرا اشتراكيا.

وحسب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، تعرّف المؤسسة الاشتراكية بأنها " المؤسسة التي يتكون مجموع تراثها من الأموال العامة، هي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، وتسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، فهي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والاستقلال المالي، وتضم وحدة أو عدة وحدات، تحدث بموجب مرسوم، باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية، والتي تحدث بموجب قانون" (1)

يقول إسماعيل حمداني "إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو مبادرة العمال في التسيير والمراقبة، فهو تغيير ظروف العامل من أجير إلى منتج مسير" (2)

تضم المؤسسة الاشتراكية، مجلسين، أحدهما مجلس العمال والذي يتجسد من خلاله مشاركة العمال، ومساهماتهم في تسيير وإدارة المؤسسة. والآخر مجلس المديرية، كما تضم المدير العام للمؤسسة واللجان الدائمة.

(1) ناصر دادي عدون. المرجع السابق، صص 159-160.

(2) رشيد واضح. المرجع السابق، صص 69.

الجدول رقم (02) يبين هيئات تسيير وإدارة المؤسسة الاشتراكية ومهامها

المهام	هيئات المؤسسة الاشتراكية
<ul style="list-style-type: none"><li>• تقديم الآراء والتوصيات.</li><li>• مراقبة تنفيذ الخطط.</li><li>• المشاركة في تنظيم مصالح الخدمات الاجتماعية.</li><li>• البث والتقرير في بعض المسائل الخاصة بتوزيع الأرباح.</li></ul>	1. مجلس العمال
<ul style="list-style-type: none"><li>• إدارة وتسيير المؤسسة.</li><li>• السهر على تطبيق القرارات.</li><li>• التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة.</li><li>• البث في النزاعات.</li><li>• وضع المشروع الأولي للمؤسسة.</li><li>• المصادقة على حسابات المؤسسة.</li><li>• إبداء الرأي في جميع العمليات المالية بالمؤسسة.</li></ul>	2. مجلس المديرية
<ul style="list-style-type: none"><li>• تسيير المؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي وفقا للنصوص التشريعية والتنظيمية.</li></ul>	3. المدير العام للمؤسسة

4. اللجان الدائمة	أ- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية	<ul style="list-style-type: none"><li>• المشاركة في إبرام جميع الصفقات المتعلقة بالتمويل والتسويق</li><li>• البحث في كيفية زيادة الإنتاج وتحسينه</li><li>• دراسة مشاكل التسيير الجاري على المستويين الاقتصادي والمالي.</li></ul>
	ب- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية	<ul style="list-style-type: none"><li>• تهتم بالقضايا المتعلقة بالوضع الاجتماعي والثقافي للعمل.</li><li>• تسيير الخدمات الاجتماعية للمؤسسة.</li></ul>
	ت- لجنة التكوين والمستخدمين	<ul style="list-style-type: none"><li>• المشاركة في إعداد السياسة الخاصة بالمستخدمين والتكوين.</li><li>• المشاركة في إعداد مخططات التكوين المهني والعمل على تحسين المستوى العلمي والمهني والتقني للعمال.</li></ul>
	ث- لجنة التأديب	<ul style="list-style-type: none"><li>• إبداء الرأي في مسائل تأديب المستخدمين.</li><li>• الحفاظ على حقوق العمال ودراسة شكاويهم والفصل فيها.</li><li>• العمل على تفادي الوقوع في أعمال تعسفية.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• السهر على حفظ الصحة والأمن داخل المؤسسة.</li><li>• العمل على تحسين ظروف العمل واقتراح التحسينات.</li><li>• توعية العمال فيما يخص أساليب الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.</li></ul>	ج- لجنة حفظ الصحة والأمن	
--	--------------------------	--

المصدر: -رشيد واضح، المرجع السابق، ص ص 67-68.

- لعلى بوكميش، المرجع السابق، ص ص 100-101.

إذا تأملنا مليا صلاحيات مجلس العمال في الجدول أعلاه، تلاحظ عدم تمكين العمال من المساهمة الفعلية في عملية التسيير وإدارة المؤسسة، وهذا طبعا العنصر الأهم والذي من أجله أنشئت هذه المؤسسات لكنه غير مُجسّد في الواقع.

لقد تعرض هذا النوع الجديد من التنظيم المسمى بالتسيير الاشتراكي إلى جملة من المعوقات، نذكر منها بروز خلافات ونزاعات كثيرة بين العمال والإدارة، مع اعتماد ميزانية هذه المؤسسات على خزينة الدولة، الأمر الذي عَجّل بظهور نظام جديد في إدارة هذه المؤسسات.

#### 4 - المرحلة الرابعة: مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988)

للقضاء أو للحد من النقائص التي عرفتتها المؤسسة الاشتراكية في المرحلة السابقة فقد عمدت الدولة إلى إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاشتراكية، بحيث تم هيكلة الشركات التي كانت قائمة آنذاك، واستبدلت بمؤسسات أصغر حجما وأكثر تخصصا وانسجاما. وهو ما تعنيه هيكلة عضوية للمؤسسة، وقد شملت هذه الهيكلة 85 مؤسسة وطنية

و526 مؤسسة محلية، بحيث تم تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة، والثانية إلى 1200 مؤسسة.

وإضافة إلى ذلك فقد عرفت هذه المؤسسات إعادة هيكلة مالية بغرض القائم مع النظام المالي والمصرفي. (1)

ورغم هذه الصلاحيات، بقيت المؤسسات تشتكي وعلى مختلف المستويات من المشاكل والعراقيل نفسها وربما أكثر حدة.

ويرجع ناصر دادي عدون هذه المشاكل إلى نوعين من الأسباب (2) وهما أسباب ذات مصدر قانوني وأسباب ذات مصدر سياسي واجتماعي وإداري.

وذلك ما دفع إلى البحث عن أسلوب وطريقة جديدة للنهوض بالمؤسسات وتحسين مردوديتها، فكانت الاستقلالية هي الأداة التي تحقق ذلك الهدف.

## 5 - المرحلة الخامسة: استقلالية المؤسسات (1988-1995)

لقد ظهرت عدة محاولات وبجدية أكثر من السابق لتجنب والابتعاد عن الاقتصاد الموجه (الذي تشرف عليه الدولة مباشرة) انطلاقاً من إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية.

وذلك من أجل إعادة وإبراز شخصية المؤسسة العمومية بتكفلها المباشر بمجمل الأعمال بنفسها، مع تنظيم علاقاتها الاقتصادية مع العملاء الذين تختارهم وكذا تسيير الموارد البشرية.

---

(1) بو هزة محمد: الإصلاحات في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف. الملتقى الدولي: اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، (من 3 إلى 7 أكتوبر 2004) ص3.

وللخروج من الأزمة الاقتصادية بشكل عام وأزمة المؤسسات العمومية بشكل خاص، صار أكثر من ضرورة اللجوء إلى اقتصاد أكثر حرية، وهذا ما سمح للمؤسسة العمومية تحقيق نوعا من الاستقلالية بدءا من 1988.(1)

ويعني مفهوم الاستقلالية " منح المؤسسة مزيدا من المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للامركزية من خلال إعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقاتها الذاتية، كما تتيح الاستقلالية إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري"(2).

وقد تقرر تطبيق الاستقلالية حسب المرسوم رقم (88-01) المؤرخ في 12 جانفي 1988.

ومجال تطبيق الاستقلالية يشمل

- الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- التحكم في الأمور المالية.
- المراقبة وتقييم الأداء.

وبالرجوع إلى واقع المؤسسة العمومية نلاحظ أنها تفتقر للطاقات الضرورية لتضمن انسجام مخططها مع المخطط الوطني (المخطط الخماسي الثاني)، حيث أن مستوى التأهيل هو على العموم متوسط مع العجز في التأطير الواضح وبخاصة في مستوى المؤسسات المحلية وعلى هذا الأساس فإن الأهداف المنتظرة من استقلالية المؤسسات العمومية لم تؤت

---

(1) رشيد واضح. المرجع السابق، ص 90.  
(2) الطيب داودي؛ ماني عبد الحق، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر-بiskرة، العدد 3، 2008، ص142.

ثمارها ولم تحقق بصفة مرضية سواء من جانب تحسين المردودية والنتائج المالية، أو ما يخص الطاقات الإنتاجية. (1)

وأمام المشاكل التي برزت من تطبيق استقلالية المؤسسات العمومية وللتقليل منها، اتخذ المسؤولون آنذاك استراتيجية جديدة لتنظيم وإدارة المؤسسات العمومية.

## 6 - المرحلة السادسة: الخصخصة (1995-2013)

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الخصخصة وطبعا سنكتفي ببعضها لتبيان ما يعنيه هذا المفهوم، حيث عرفها البنك الدولي بأنها " عملية تقوم بها الحكومات من أجل تقليص دورها في تملك أو إدارة المؤسسات العامة؛ بهدف إشراك أو إيجاد دور أكبر للأفراد والمشروعات الخاصة في تنمية الاقتصاد القومي." (2)

- وعرفها القانون الجزائري حسب المادة الأولى من الأمر رقم 95-22 المتعلق بالخصوصية في الجزائر بكيفيتين. (3)

- تتمثل الخصوصية في نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، ويتم ذلك بتحويل مجموع أو جزء من الأصول المادية أو المعنوية أو رأس المال الاجتماعي للمؤسسات العمومية لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين خواص.
- كما تعني أية معاملة تهدف إلى نقل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص ماديين أو معنويين خواص عن طريق التعاقد، ليتم تحديد طرق وشروط نقل التسيير وكيفية ممارسته.

---

(1) عادل عامر: استقلالية المؤسسات العمومية، [http:// adelamer.com](http://adelamer.com)

(2) موسى سعداوي، "دور الخصوصية في التنمية الاقتصادية" رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص65.

(3) - عيساوي نادية، "تقييم المؤسسة في إطار الخصوصية" مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الاقتصاد المالي، (2005) ص19.

إن من أسباب اللجوء إلى هذا الإجراء من طرف المسؤولين نذكر: (1)

- التراجع في أسعار البترول ابتداء من منتصف الثمانينات.
- رياح الليبرالية التي تعصف في أنحاء العالم.
- الأزمة المالية.
- الإصلاحات التي عرفتها الدول الاشتراكية.
- ضغوطات المؤسسات الدولية وتوجيهاتها المفروضة على الدول النامية.
- الإصلاحات التدريجية التي عرفها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة، والمؤسسة العمومية الاقتصادية على وجه الخصوص.

وعندما تبنت الجزائر خيار خصخصة المؤسسات العمومية فإنها كانت ترمي إلى تحقيق الأهداف الآتية: (2)

- تنمية القطاع الخاص بواسطة تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، ومراقبته مع توضيح قواعد اللعبة.
- الاستعمال الأمثل للموارد النادرة، وذلك بإخضاع القطاعين العام والخاص لقواعد السوق.
- تحسين الوضعية المالية للقطاع العام بواسطة التصفية، وتحويل الملكية إلى القطاع الخاص، وتنمية الهيئات المالية التي تستعمل كركيزة مهمة لنجاح سيرورة الخصخصة.

---

(1) بو هزة محمد: الإصلاحات في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف. الملتقى الدولي: اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، (من 3 إلى 7 أكتوبر 2004) ص 8.

(2) الداوي الشيخ، "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 25، العدد 2 (2009) ص ص 271-272.

- تحسين المحيط القانوني للاقتصاد باختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية.
- تخفيض العبء المالي للمؤسسات العامة الاقتصادية الذي يثقل ميزانية الدولة.
- إحداث مناصب عمل على المدى الطويل.
- تنمية أسواق المنافسة ومحاولة الالتحاق بالسوق الدولية في ميداني التكنولوجيا ورأس المال.

## خلاصة:

إن المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية منذ تأسيسها، عرفت جملة من التغيرات، أفرزت تحولات في الميدان الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي للجزائر، وذلك بدءاً من مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات وإلى غاية مرحلة الخصخصة.

إن الشيء الواضح في كل هذه المراحل، هو وجود نقائص سواء تعلق الأمر بالنصوص التشريعية، أو نقائص أثناء التنفيذ في الميدان، هذه النقائص المتراكمة، لم تساعد المؤسسات العمومية على تبوء المكانة المرموقة، التي كان يطمح إليها المعنيين بإدارة وتسيير تنظيم هذه المؤسسات. ورغم ذلك، فبإمكان هذه المؤسسات تحسين وضعيتها إذا توفرت الإمكانيات والظروف المساعدة على ذلك.

## الفصل الرابع

# أنماط الثقافة التنظيمية والسلوكيات الإدارية المترتبة عنها

- تمهيد

أولاً: ثقافة التنظيم لضبط وتوجيه سلوك العاملين في الإدارة

ثانياً: ثقافة التنظيم المدعومة للمشاركة والتساند في انجاز الأعمال الإدارية

ثالثاً: ثقافة التنظيم المنمطة لسلوك أعضاء التنظيم

رابعاً: ثقافة التنظيم المبنية على الدور وتفعيله في الإدارة

خامساً: ثقافة التنظيم المحددة للأهداف المرسومة في الإدارة

- خلاصة

## تمهيد:

ترسم الثقافة التنظيمية بعناصرها المادية والمعنوية صورتها على المؤسسة، وتمنحها هوية مميزة. كما تبين المسار الذي ينتهجه العاملون في أدائهم لعملهم، وكذا تبرز مختلف الأسس التي تربط الأفراد بمؤسستهم.

فالثقافة التنظيمية هي حصيلة ما للعاملين من أنماط سلوكية وعادات وقيم وطرائق تفكير قبل انتمائهم للمؤسسة وما أضافته المؤسسة (المنظمة) لهؤلاء العاملين من قيم، وخصائص، وأساليب عمل، وأهداف، وهذا ما يجعلها تتميز وتختلف عن باقي المنظمات الأخرى.

فلكل منظمة ثقافتها الخاصة، وبالتالي تعددت واختلقت أنماط الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يجعل سلوكيات العاملين تختلف تبعاً لذلك من منظمة لأخرى، وهذا الفصل سيلقي الضوء على هذه الأنماط داخل المنظمة (المؤسسة) وما يترتب عليها من سلوكيات.

من المعروف أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة، والتي تظهر هويتها وتسعى بمرور الوقت لتطورها، وعلى هذا الأساس فهناك وحسب أدبيات الثقافة التنظيمية أنماط عدة لثقافة المنظمة والتي سيرد ذكرها على النحو الآتي:

### أولاً: ثقافة التنظيم لضبط وتوجيه سلوك العاملين في الإدارة

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين ، وذلك من خلال تقنين الإجراءات، والتعليمات ، وتطوير النماذج ، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين و ضبط سلوك العاملين إلا إن وجود قيم الثقافة التنظيمية التي تعزز و تؤكد ما تنص عليه التعليمات و تؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات ، فيصبح تصرف الموظف غير المتفق مع أهداف التنظيم أمراً غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ويحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط ولكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه.(1)

ويسمى هذا النمط من ثقافة المنظمة بالثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) التي تُعنى بضبط وتحديد المهام والمسؤوليات بصورة دقيقة جداً، بحيث نلاحظ تنسيقاً بين مختلف وحدات المنظمة، مع تسلسل للسلطة وانتقال المعلومات بشكل هرمي، مع التزام وصرامة شديدة. وهذا النمط ينتمي إلى تصنيف Ellen Wallach.

وفي السياق ذاته، هناك تصور يرى أن سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي. بمعنى آخر، تصبح الثقافة موجهة ومحددة لسلوك الأفراد المنتمين إليها على الأقل بالقدر الذي يتحقق به استمرار هذه المجموعة ككيان مستقل عن وعي ووجود أفرادها، لأنه إذا غابت الثقافة كإطار مرجعي لسلوكيات أفرادها معناه أن هذه المجموعة كبنية أو نسق أو منظمة لم تعد كذلك.(2)

(1) أماني جمال نبهان أبو معيلق، "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي" مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، 2012، ص 21.

(2) بن عيسى محمد المهدي. مرجع سبق ذكره، ص 128.

## ثانياً: ثقافة التنظيم المدعومة للمشاركة والتساند في انجاز الأعمال الإدارية

أجرى Schulz وزملاءه عام (2001) دراسة بعنوان: استخدام قوة الثقافة المؤسسية لبلوغ النتائج. ضمت عددا كبيرا من منظمات عمومية ومنظمات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، تمخضت هذه الدراسة بتقسيم ثقافة المنظمة السائدة في تلك المؤسسات إلى عدة أنماط نذكر منها في هذا المقام الثقافة التعاونية وهي " التي تسعى وراء إنشاء العلاقات القريبة مع المستفيدين، مما ينعكس ذلك على جودة العلاقات. وتشجع القيادة فيها على المشاركة العالية للأعضاء، مع التركيز على بناء فرق العمل ذات التماسك العالي".<sup>(1)</sup>

وفي عام (1983م) قدم كل من "كوين وروباو" Quinn & Rohbaugh تقسيماً لأنماط الثقافة التنظيمية ذكر منها: ثقافة الجماعة Group culture، حيث "تقوم هذه الثقافة على القيم المتلازمة مع الأعراف، حيث يلتزم الأعضاء بالتعليمات والتوجيهات التنظيمية المبنية على الثقة، والتقليد، والالتزام طويل الأجل ومن خصائصها المهيمنة: التماسك، والمشاركة، وفريق العمل، والشعور العائلي".<sup>(2)</sup>

كما "تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل".<sup>(3)</sup>

---

(1) جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة" رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 50.

(2) المرجع نفسه، ص 51.

(3) إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص 21.

### ثالثا: ثقافة التنظيم المنمطة لسلوك أعضاء الإدارة

تقود الثقافة التنظيمية أقوال العاملين وأفعالهم، فتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل ظرف وفي كل حال، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه، وبذلك فهي تمثل أداة للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية معينة لا يحدون عنها. (1)

أضف إلى ذلك، فإن تطوير ثقافة التنظيم يستدعي " تغيير سلوكيات وتصرفات الأفراد والتركيز على ما يملكون من طموحات وقدرات ومواهب، وتوظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح إلى تحقيقها مؤسساتهم. وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به. " (2)

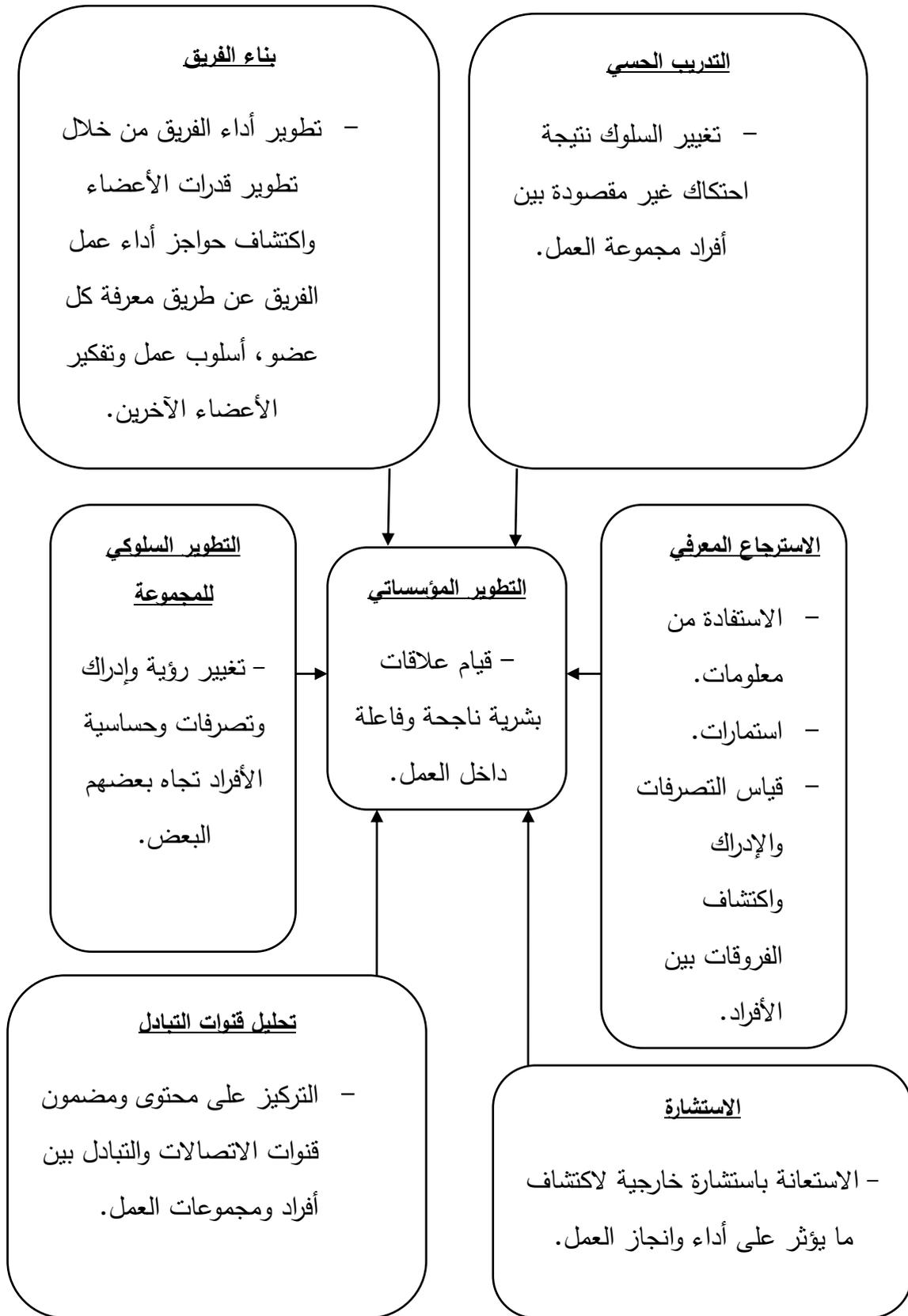
ويتطلب هذا التطوير أيضا، تغيير أنماط العلاقات داخل التنظيم ودفع العاملين وحثهم على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، بمعنى آخر تشجيع المشاركة بقوة وفعالية في إطار مجموعات وفرق عمل تشتمل عددا من الأشخاص ذوي اختصاصات ولهم مهارات متباينة.

---

(1) زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة على الأداء الوظيفي" مذكرة ماجستير، جامعة حلوان، 2007، ص 70.

(2) حسن إبراهيم بلوط. مرجع سبق ذكره، ص 343.

### الشكل رقم (03) يبين تقنيات التطوير المؤسسي



رابعاً: ثقافة التنظيم المبنية على الدور وتفعيله في الإدارة

يركز هذا النمط من الثقافة التنظيمية على النظام، الاستقرار، والرقابة.

الجدول رقم (03) يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1-يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل.	1-يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.
2- يعتبر إثما كبيرا تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة.	2-يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح.
3-عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب.	3-تخضع الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك.
4-إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.	4-يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح.
5-من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تيأس من المحاولة.	5-سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة توضيحا جيدا، مُخفّضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية.
6-يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآلة وليس على أساس أنهم	6-إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات

في موضوعات كثيرة.	كائنات حية.
-------------------	-------------

المصدر: أسعد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" مذكرة ماجستير (الجامعة الإسلامية-غزة، 2008) ص17.

تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات. وتعتمد الترقيات على الكفاءة في العمل.

وتعتمد في سيطرتها على مجموعة من الأساليب الرقابية المباشرة، ويمكن ملاحظة ومشاهدة هذا النوع من الثقافة في المنظمات البيروقراطية. (1)

ويشير ويلسون إلى أن الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى حدود إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يشجع عليه، حيث أن السلطة الخاصة بموقع الوظيفة أمراً صحيحاً و مشروعاً ، أما القوة الشخصية فمرفوضة، بما يؤيد بيروقراطية ماكس فيبر التي تقوم على أساس اعتماد فاعلية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات، لذلك تتلاءم هذه الثقافة مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار، وليس التغيير المستمر، لأن وظائف هذه الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة، لصعوبة استجابتها للتغيرات السريعة، حيث أن ثقافة الدور تحتاج للثبات والاستقرار والتطوير المتدرج البطيء نسبياً. (2)

(1) جاسم بن فيحان الدوسري. مرجع سبق ذكره، ص 48.  
(2) إيهاب فاروق مصباح العاجز. مرجع سبق ذكره، ص22.

### خامسا: ثقافة التنظيم المحددة للأهداف المرسومة في الإدارة

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، ويعرف هذا النمط من ثقافات المنظمة بثقافة المهمة والتي تركز على انجاز المهمة، حيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز وتتميز هذه الثقافة التنظيمية (هذا النمط) بالمرونة، مع استقلال نسبي لفرق العمل في أخذ القرارات. والمؤسسات التي تعتمد هذا النمط من الثقافات تهتم بتحقيق الأهداف، وليس بالطريقة أو الوسيلة التي تحققت بها هذه الأهداف.

إذ يرى دعاة نظرية وضع الأهداف goal setting theory الخبيران أدوين لوك وغاري لاتهام EdwinLock & Gary Latham " أن وضع الأهداف يجذب الانتباه ويحدد المجهود، ويقوي من الإصرار على العمل، ويحث بالتالي الأفراد إلى تطوير الاستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف." (1)

وقد أشار لوك ورفاقه " أن من مصلحة المديرين أن يعملوا مع قادة فرق العمل على وضع أهداف مؤسسية وذات اتجاهات صحيحة." (2)

يعني تحديد الأهداف بشكل دقيق، قابل للقياس، وغير بعيدة المنال، سيؤدي إلى مستويات عالية من الأداء.

وقد نجم عن ذلك، ما اصطلح على تسميته بمفهوم الإدارة بالأهداف Management By objectives (MBO) والذي طوره الخبير الإداري دراكر Druker والذي أشار فيه إلى شمولية المشاركة بالأهداف، بمعنى أن تضع الإدارة الأهداف الآتية: (3)

1- أهداف للمؤسسة ككل

2- أهداف لكل قسم من أقسام المؤسسة

(1) حسن إبراهيم بلوط. مرجع سبق ذكره، ص 393.

(2) المرجع نفسه، ص 393.

(3) المرجع السابق نفسه، ص 393.

3-أهداف لكل مدير من مديري المؤسسة

4-أهداف لكل موظف من موظفي المؤسسة

ومعنى المشاركة أن يتعاون الأفراد والمديرين، مع الالتزام بتحديد الأهداف والمدة الزمنية الضرورية لإنجازها، مع متابعة خطط العمل، ووضع معايير تبين إن كانت الأهداف المنتظرة قد تحققت بالفعل.

## الخلاصة

لقد احتوت الأدبيات العلمية المستخلصة من نتائج دراسات ميدانية على مؤسسات مختلفة، وجود عدد كبير من التصنيفات للثقافة التنظيمية، من ذلك، دراسة Handy ودراسة .Schneider.

وبالتالي، فكل منظمة ثقافة سائدة تطبعها وتميزها عن غيرها، إضافة إلى إمكانية وجود ثقافات فرعية في المنظمة ذاتها. ولكل نمط من هذه الثقافات التنظيمية تأثير واضح على سلوكيات العاملين، والتي تبرزها الأدوار التي يؤديونها خلال مساهمهم العملي داخل المؤسسة.

## الفصل الخامس

# الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- أولاً: منهج الدراسة وطريقة اختيار العينة
- ثانياً: مجالات الدراسة
  - 2-1- المجال المكاني
  - 2-2- المجال البشري
  - 2-3- المجال الزمني
- ثالثاً: أدوات جمع البيانات
  - 3-1- الملاحظة
  - 3-2- المقابلة
  - 3-3- الاستمارة
- رابعاً: السجلات والوثائق
- خلاصة

## تمهيد

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها، يسعى هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على المنهج المعتمد في هذه الدراسة، والتعرف على مجتمع البحث وكيفية اختيار العينة، وكذا حدود البحث وأدوات جمع البيانات التي تمّ اختيارها وفقا لمعايير محددة، بعض هذه الأدوات رئيسية ويتعلق الأمر بالاستمارة وبعضها الآخر مكملة ومساعدة على جمع معطيات أخرى، يصعب تحصيلها بالأداة الرئيسية، وتتمثل في المقابلة والملاحظة إضافة إلى الوثائق والسجلات، وأشار الباحث في آخر الفصل إلى كيفية التحقق من صدق الاستمارة معتمدا في ذلك على صدق المحكّمين.

## أولاً: منهج الدراسة وطريقة اختيار العينة

### 1-1- منهج الدراسة

للوصول إلى نتائج دقيقة، لا بد على الباحث أن يختار المنهج الملائم لطبيعة الظاهرة المراد دراستها وبحثها، أعني الطريقة الصحيحة التي تقوده إلى كشف الحقيقة، وبلوغ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ولقد وضع العلماء والباحثون تعريفات عدّة لمصطلح **المنهج**، نبذوها بالتعريفين اللغوي ثم الاصطلاحي:

في اللغة العربية، المنهج هو: الطريق الواضح، والسبيل المستقيم؛ يقال: نَهَجَ فُلَانٌ سَبِيلَ فُلَانٍ: أَي سَلَكَ مَسَلَكَهُ (1)

وورد في القرآن الكريم قوله تعالى: ﴿لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا﴾ (2)

أما معنى المنهج في الاصطلاح: " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة " (3)

وهناك تعريفات أخرى ذات صلة بهذا التعريف نورد منها ما يلي:

المنهج هو: "عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي على الباحث اتباعها بكيفية منسقة ومنظمة" (4)

(1) الفيروز أبادي. مرجع سبق ذكره، ص 208.

(2) سورة المائدة (5)، الآية 48.

(3) محمود مصطفى حلاوي. منهجية البحث الأكاديمي، ط 1، لبنان: دار الأرقم، 2008، ص ص: 13 - 14.

(4) موريس انجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 2، تر. بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، 2004، ص

المنهج هو: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة " (1)

وهناك من يُعرّفه بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين." (2)

والباحث في دراسته هذه، وسعياً منه إلى تحقيق قدر كبير من الدقة، اعتمد **المنهج الوصفي**، لأنه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الموضوع الذي نحن بصدده، والموسوم بـ «تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية».

ويعتبر " المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملاءمة للواقع الاجتماعي وخصائصه وهو الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع، إذ من خلاله نتمكن من الإحاطة بكل أبعاد هذا الواقع محددة على خريطة تصف وتصور بكل دقة كافة ظواهره وسماته." (3)

وانطلاقاً من توفر عدد لا بأس به من الدراسات السابقة القريبة من موضوع دراستنا، رأى الباحث ضرورة إلقاء مزيداً من الضوء على هذا الموضوع، من زاوية أخرى، وبمنظور ورؤية مغايرة لما سبق في الدراسات. ولتحقيق هذا الغرض تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي، طريقة وأسلوباً سليماً لتحليل وتفسير الواقع الاجتماعي داخل المؤسسة العمومية.

وقد عرّف المنهج الوصفي بأنه: " طريقة من طرائق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين " (4)

(1) أحمد بدر. أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 6، الكويت: وكالة المطبوعات، 1982، ص 34.

(2) عامر مصباح. منهجية إعداد البحوث العلمية، الجزائر: موفم للنشر، 2006، ص 24.

(3) محمد علي محمد. مقدمة في البحث الاجتماعي، لبنان: دار النهضة العربية، 1982، ص 164.

(4) عمار بو حوش؛ محمد محمود الذنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص: 139-140.

وما دمنّا اعتمدنا المنهج الوصفي طريقة وأسلوبا لدراستنا هذه، فقد اتبعنا خطواته المعروفة، بدءا بالإشكالية ثم تساؤلات الدراسة (السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية)، مروراً باختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة، مع توضيح لحجمها وأسلوب اختيارها.

ثم اخترنا أدوات جمع البيانات المناسبة لطبيعة مجتمع البحث، وإشكاليته، وهذا كله من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، يمكن تحليلها وتفسيرها، واستخلاص التعميمات منها.

### -1-2- طريقة اختيار العينة

قبل أن نتطرق إلى أسلوب المعاينة، نُعرّف بمجتمع البحث والذي يمثل " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يُجرى عليها البحث أو التقصي"<sup>(1)</sup>. يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار، تفصيل هذا المجتمع سيرد في المجال البشري للدراسة.

تمّ تحديد مجتمع الدراسة في الأفراد الذين يزولون عملهم داخل مكاتب الإدارة والذين يبلغ عددهم الاجمالي سبعا وسبعين (77) موظفا، واستبعدت الدراسة العاملين الذين يعملون خارج مكاتب الإدارة وذلك لأسباب ترتبط بطبيعة موضوع الدراسة.

كما تمّ استبعاد مدير الإدارة المحلية وأمانته وكذا رئيسي المصلحتين للمبررات الآتية:

1- الارتباطات الخارجية لمدير الإدارة المحلية.

2- ارتباط الموظفين بأمانة المدير بمهام إدارية عديدة، جعلهم لا يستطيعون انجاز مهام أخرى.

3- تراكم الأعمال وعدم وجود وقتا كافيا، لدى رئيسي المصلحتين.

(1) موريس انجرس. مرجع سبق ذكره، ص 298.

يبلغ عدد العناصر المستبعدة من عينة الدراسة سبعة (07) عناصر، ويصبح بذلك العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث سبعين (70) مفردة.

اختار الباحث العينة العشوائية البسيطة والتي " نستخدمها عندما يكون عدد أفراد المجتمع صغيرا نسبيا أو يخلو من التنوع الشديد" (1). وترجع أسباب اختيار هذا النوع من العينات لطبيعة الدراسة وموضوعها، إضافة إلى ظروف الباحث المتمثلة أساسا في عدم وجود وقت كاف لأخذ مسح شامل لمجتمع الدراسة. وكذا طبيعة مجتمع البحث الذي وجد فيه الباحث صعوبات بالغة في توزيع الاستثمارات على المبحوثين، لعوامل عدة تتمثل فيما يلي:

- 1- طول مدة الحصول على ترخيص لإجراء الدراسة من طرف المسؤولين بهذه الإدارة.
  - 2- تباطؤ عدد غير قليل من العاملين في إرجاع الاستثمارات للباحث مما زاد في مدة الدراسة.
  - 3- وجود تخوف لدى مجموعة من العاملين من ملء استمارة الاستبيان، مما جعلهم يمتنعون عن أخذ الاستثمارات، رغم أننا أكدنا كثيرا على سرية المعلومات واستعمالها لغرض علمي صرف.
  - 4- تحجج بعض المسؤولين هناك، بعدم وجود وقت كاف لملء الاستثمارات.
  - 5- أخذ الاستثمارات من طرف بعض العاملين، وإرجاعها ناقصة أو خالية من أية إجابة وهذا بعد مرور وقت طويل على الموعد المحدد لإرجاعها.
- وحسب التبريرات السابقة الذكر؛ فقد كانت النسبة المختارة من العدد الاجمالي هي 70 % والتي تمثل 49 مفردة من هذا العدد.

(1) سعيد اسماعيل صيني. قواعد أساسية في البحث العلمي، ط 1، لبنان: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1994، ص 242.

وتمّ حساب حجم العينة المعتمد في هذه الدراسة بالطريقة الآتية:

$$\text{حجم العينة} = \frac{70 \times 70}{100} = 49 \text{ مفردة}$$

وقد تمّ توزيع 49 استمارة استبيان على العاملين بمختلف مكاتب المصلحتين بصورة مباشرة وأعطيت لهم مدة خمسة عشر يوماً لإرجاع الاستمارات للباحث. وتمّ استرجاع كل الاستمارات، منها 5 استمارات أعيدت بدون أية إجابة، واستمارة واحدة عادت ناقصة بنسبة 50%؛ فتمّ إلغاؤها، ليصبح عدد الاستمارات القابلة للدراسة 43 استمارة.

### ثانياً: مجالات الدراسة

#### 2-1- المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة، بمقر ولاية أدرار، وتحديداً بإحدى مديرياتها، ويتعلق الأمر بمديرية الإدارة المحلية (D-A-L).

عرّفت المادة الأولى من القانون 90-09، الولاية بأنها: "جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي." (1)

يتكون الهيكل الإداري للولاية من: الوالي، الديوان، الأمانة العامة، المفتشية، بالإضافة إلى المجلس الشعبي الولائي.

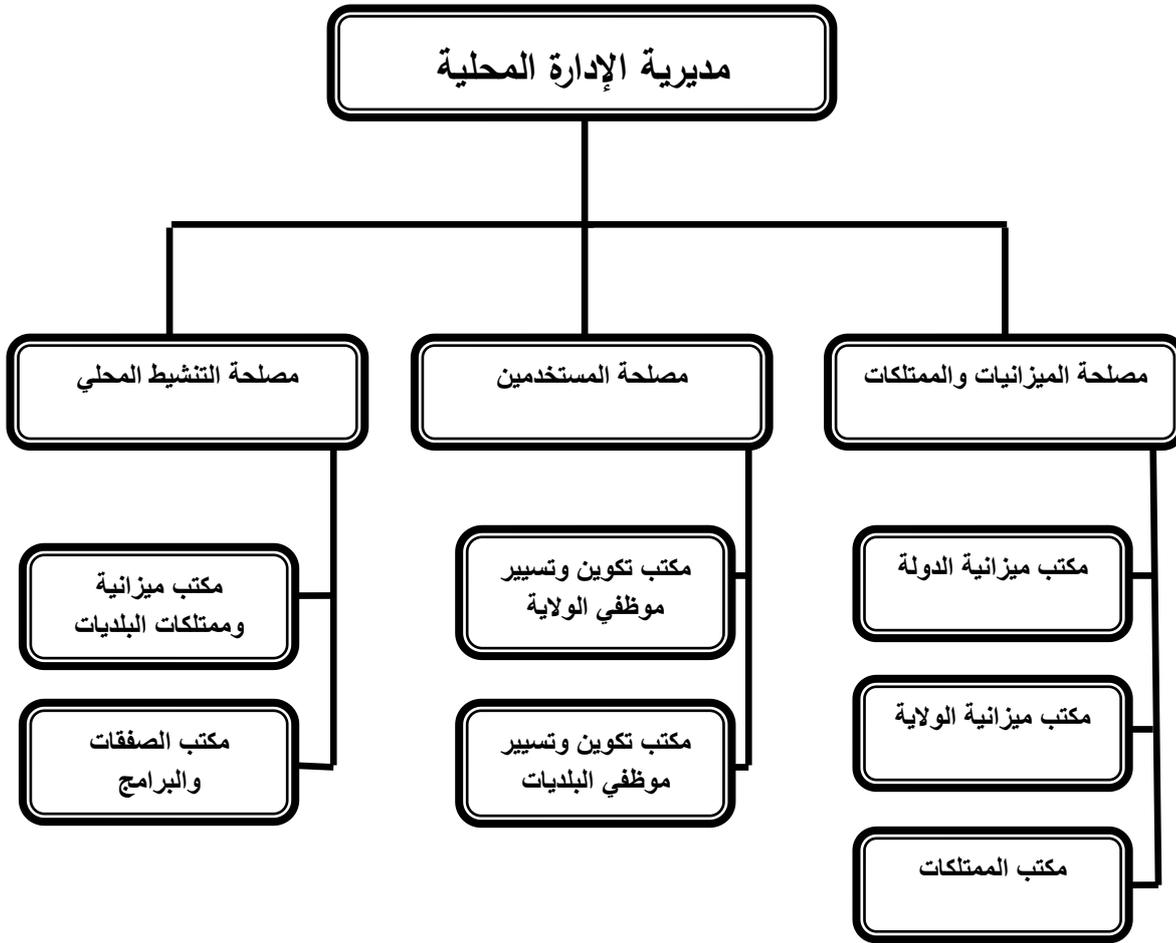
ينضوي تحت الأمانة العامة للولاية، مديرتان هما: مديرية التنظيم والشؤون العامة (D-R-A-G) ومديرية الإدارة المحلية (D-A-L) محل الدراسة الميدانية.

(1) عمار بوضياف. التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، ط1، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2010، ص141.

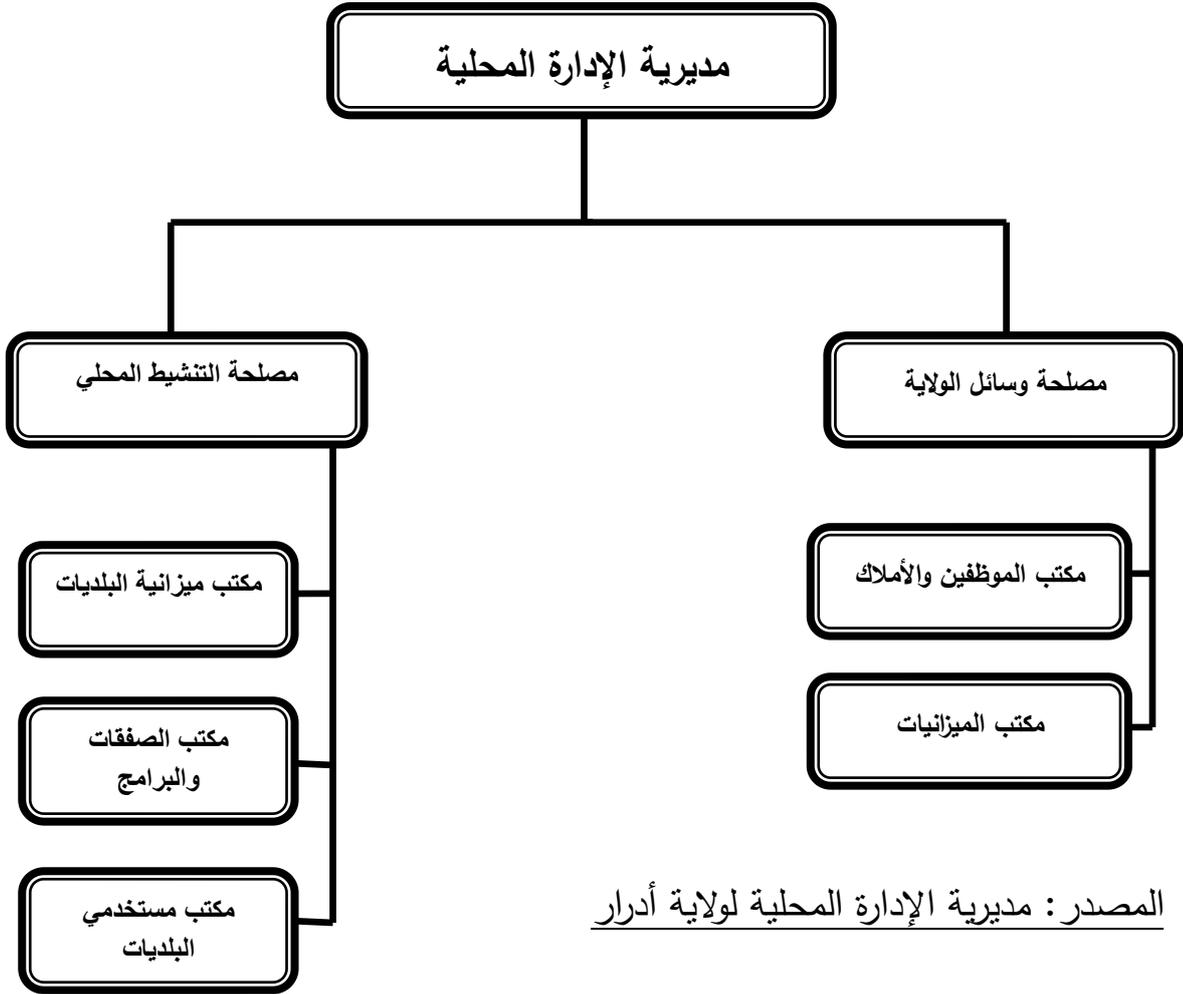
تتكون مديرية الإدارة المحلية كما يبينه الشكل (4)، من ثلاث مصالح أو أربع على الأكثر، كل مصلحة تضم عددا من المكاتب.

هذا التنظيم السالف الذكر حدده القانون، مع تسجيل غياب مصلحة خاصة بالمستخدمين بمديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار، وقد سألنا عن سبب غياب هذه المصلحة عدداً من موظفي المديرية، ولم نحصل منهم على إجابة رسمية، مقنعة.

الشكل رقم (04) يوضح المخطط التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية بالولاية



الشكل رقم (05) يوضّح مصالح ومكاتب مديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار



المصدر: مديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار

نشأت مديرية الإدارة المحلية للولاية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-285 المؤرخ في 10 ربيع الأول عام 1411 الموافق 29 سبتمبر سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة وهيكلها وعملها. الصادر بالجريدة الرسمية، العدد 47، في التاريخ السالف الذكر. (1)

لكن هذا المرسوم التنفيذي أُلغي بمرسوم تنفيذي آخر رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الوارد في الجريدة الرسمية، العدد 48 بتاريخ 1994/07/27م، والذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها. (2)

وحسب ما ذكره رئيس مكتب بالمديرية المعنية، فإن المرسوم الأول لم يُطبق إلا بعد خمس سنوات من صدوره في الجريدة الرسمية، أي بعد مدة من صدور المرسوم التنفيذي الثاني.

---

(1) الجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم (90-285)، المؤرخ في 29 سبتمبر 1990، المحدد لقواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها وعملها.

(2) الجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم (94-215)، المؤرخ في 23 يوليو 1994، الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها.

## 2-2- المجال البشري (عيّنة الدراسة)

يبلغ عدد العاملين بمديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار، مئة (100) عامل، من رؤساء مصالح ورؤساء مكاتب وأعاون إدارة، وأعاون رئيسيين ومهندسين وتقنيين في الإعلام الآلي وعمال يزاولون عملهم خارج المكاتب.

تضم مديرية الإدارة المحلية مصلحتين، مصلحة الوسائل ومصلحة التشغيل المحلي.

الجدولين المواليين يوضحان توزيع العاملين داخل المصلحتين، حيث تمّ استبعاد العاملين خارج مكاتب المصلحتين من هذين الجدولين تماشياً ومتطلبات الدراسة.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع العاملين بمصلحة الوسائل بمديرية الإدارة المحلية لولاية

أدرار

مكتب الميزانيات			مكتب المستخدمين والأملاك			رئيس المصلحة والأمانة	الأمانة والمكاتب
المراسلين	الدولة	الولاية	الأرشيف	الوسائل	المستخدمين		
02	10	17	03	04	15	3+1	عدد العاملين
29			22			04	مجموع جزئي
55							مجموع كلي

- المصدر: مديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار

الجدول رقم (05) يبين توزع العاملين بمصلحة التنشيط المحلي لمديرية الإدارة المحلية  
لولاية أدرار

الأمانة والمكاتب	رئيس المصلحة والأمانة	مكتب الصفقات والبرامج	مكتب ميزانية البلديات	مكتب مستخدمي البلديات
عدد العاملين	03	11	04	04
مجموع جزئي	03	19		
مجموع كلي	22			

- المصدر: مديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار

وانطلاقا من الجدولين (04)، (05) السابقين؛ فإن مجموع مجتمع الدراسة هو سبع وسبعين (77) عاملا.

2-3- المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة ما بين 2013/03/03 – 2013/06/16م.

## ثالثاً: أدوات جمع البيانات

### 3-1-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة " من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات"<sup>(1)</sup>. وتُعرّف الملاحظة بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"<sup>(2)</sup> وما نعبه هنا هي الملاحظة العلمية التي تعني " فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية"<sup>(3)</sup>

وقد استعان الباحث في جمع البيانات من محل الدراسة بالملاحظة المنظمة، كأداة هامة، سواء ما تراه العين من أفعال وسلوكيات ظاهرة أو ما تلتقطه الأذن من حوار عفوي يدور بشكل تلقائي بين العاملين في أروقة ومكاتب مديرية الإدارة المحلية.

وتم استعمال هذه الأداة منذ دخولنا ولأول مرة مكان الدراسة، حيث لاحظنا سلوكيات وتصرفات صادرة عن العاملين، أبانت كثيراً طبيعة العلاقات بينهم وكذا مدى الانضباط الذي يتحلى به العاملون في عملهم، سواء تعلق الأمر بمواقيت الدخول والخروج من وإلى مكان العمل، أو مدة وجودهم داخل مكاتب الإدارة أثناء العمل، إضافة إلى طريقة إنجازهم للعمل.

(1) أحمد عياد. مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 131.

(2) ربحي مصطفى عليان؛ عثمان غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي، ط 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 112.

(3) موريس أنجريس. مرجع سبق ذكره، ص 31.

وقد أفادت الملاحظة، الباحث كثيرا في تحصيل وجمع بيانات، لا يمكن الحصول عليها إطلاقا بأدوات البحث الأخرى (المقابلة والاستمارة).

### 3-2- المقابلة:

تعتبر المقابلة " تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة... وفي بعض الحالات مساءلة جماعة بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين "(1)

والمقابلة هي "محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص"(2) وتعد المقابلة وسيلة هامة للحصول على بيانات تتعلق بالقيم والاتجاهات والآراء والمشاعر، أو الدوافع والسلوك سواء وقع ذلك في الماضي أو الحاضر.

وانطلاقا مما تتميز به المقابلة عن غيرها من أدوات جمع البيانات الأخرى بأنها أكثر مرونة، فقد عمد الباحث إلى استعمالها وذلك بغية الوصول إلى بيانات دقيقة لا نستطيع الحصول عليها عن طريق الملاحظة فقط أو استمارة الاستبيان فقط.

وقبل إجراء المقابلة مع المبحوثين وتأسيسا على الإشكالية وأهداف الدراسة وتساؤلاتها والدراسات السابقة، وترددنا المستمر على المديرية محل البحث، أعدنا دليل مقابلة(3)، يحتوي أحد عشر سؤالا بخصوص أهمية المورد البشري في المؤسسة و مشاركة العاملين وأهدافهم الخاصة إضافة إلى الانضباط والالتزام بالقوانين، ومدى تشجيع الإدارة للعاملين وأنماط التواصل وموقف إدارة المؤسسة من السلوكيات السلبية ودورها في توضيح الأعمال المسندة للعاملين، والمعايير المعتمدة في إسناد المهام من طرف الإدارة، إضافة إلى التدريب والتكوين، ومدى إطلاع العامل على أهداف مؤسسته. ثم قمنا بعرضه من أجل معرفة مدى

(1) موريس أنجرس. مرجع سبق ذكره، ص 197.

(2) فاطمة صابر؛ ميرفت خفاجة. أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص131.

(3) أنظر في الملاحق، ملحق(3).

صدقه على أساتذة محكمين (1)، لتقديم ملاحظاتهم حول مضمون الأسئلة، وقد سجّل أحد المحكمين ملاحظة واحدة فقط تتعلق بالجانب الشكلي للدليل، أما باقي المحكمين فلم يقدم أية ملاحظة حول ما ورد في دليل المقابلة.

وقد أقرت الدراسة، إجراء مقابلة مقننة (هي التي تُحدد فيها عناصر المقابلة وكذا الظروف المحيطة بموقعها تحديداً دقيقاً) (2)، فردية، مع ثلاثة موظفين برتبة رئيس مكتب، اثنان منهم يعملان بمصلحة التنشيط المحلي، ويتعلق الأمر برئيس مكتب ميزانية البلديات، ورئيس مكتب الصفقات والبرامج، أما الثالث فهو يعمل بمصلحة الوسائل، ويتعلق الأمر برئيس مكتب الموظفين والأعمال.

عقد الباحث جلسة المقابلة الأولى مع رئيس مكتب الصفقات والبرامج بتاريخ 2013/05/12 على الساعة العاشرة ودقيقتين صباحاً، أما جلسة المقابلة الثانية فقد كانت مع رئيس مكتب الموظفين والأعمال، في التاريخ ذاته، على الساعة العاشرة وخمسين دقيقة صباحاً. جلسة المقابلة الثالثة عقدت بتاريخ 2013/06/16 على الساعة التاسعة وتسع دقائق صباحاً، مع رئيس مكتب ميزانية البلديات.

وتمت الجلسات بمكاتب المبحوثين الثلاثة رفقة الباحث فقط، دون السماح بتواجد شخص آخر، ودامت جلسة كل مقابلة ثلاثين دقيقة.

وقد قدم رؤساء المكاتب المعنيين بالمقابلة، مساعدة كبيرة للباحث وذلك من خلال موافقتهم السريعة على إجراء المقابلة دون شرط أو تعقيد. كما قدموا إجابات واضحة عن الأسئلة التي طرحت عليهم.

(1) انظر في الملاحق، ملحق (1).

(2) محمد الصيرفي. البحث العلمي، ط 1، الأردن: دار وائل للنشر، 2001، ص 169.

### 3-3-الاستمارة:

الاستمارة "عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي"(1). وتعرف الاستمارة بأنها: " مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"(2).

وتبعا لمنهج الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، فقد اعتمد الباحث استمارة استبيان، أداة رئيسية في جمع البيانات من الميدان، لاعتبار أن هذه الأداة تستخدم مع عدد كبير من المبحوثين، وتساعد على تحصيل معلومات عديدة في مدة زمنية قصيرة.

وقبل إعداد استمارة الاستبيان، فقد تمّ الرجوع إلى أهداف الدراسة والتساؤلات الفرعية، حيث وُضع لكل سؤال منها مؤشرات دقيقة، تمّ على أساسها استخراج عددا من الأسئلة تحت كل سؤال فرعي من تساؤلات الدراسة الخمسة.

تحتوي استمارة الدراسة مُقدّمة، بيّن الباحث خلالها موضوع الدراسة والهدف منها وطلب من المبحوثين الإجابة بموضوعية عن الأسئلة المطروحة، وأكد لطمأنتهم أن المعلومات المدرجة بها سرية، وتخدم البحث السوسيولوجي فقط، وتشتمل أيضا قسمين، القسم الأول منها يخص المعلومات المتعلقة بالصفات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي. أما القسم الثاني، يحتوي على خمسة محاور.

**المحور الأول** منها يتعلق بالمعلومات التي تحدد القيم الثقافية الخاصة بالتنظيم، يتضمن أسئلة حول القواعد والقوانين والإجراءات والتوجيهات والتعليمات والأفكار والتقاليد والمواقف التنظيمية.

(1) عيد الحميد البلداوي. أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، ط 1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص22.  
(2) محمد عبيدات وآخرون. منهجية البحث العلمي، ط 2، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص63.

**المحور الثاني** يمثل المعلومات التي تحدد العلاقات بين العاملين ضمن التنظيم، ويشتمل أسئلة حول تدفق المعلومات، ووسائل التواصل وتبادل المعلومات، ومدى مشاركة العامل في اتخاذ القرارات، وأساليب العمل المتبناة داخل الإدارة.

**المحور الثالث** يمثل المعلومات التي تحدد السلوكيات الصادرة عن الأفراد في التنظيم. وضم أسئلة حول نمط الانضباط بالمؤسسة، وموقف الإدارة من السلوكيات السلبية، ومدى التزام العامل بمواقيت الدخول والخروج من وإلى العمل، ومبادرة العامل ونوعية الخدمات المقدمة للمواطن، وتحفيز العاملين، وتنفيذ الأوامر وطبيعة المعاملة السائدة بالمؤسسة، والسلوكيات السلبية الممنوعة من قبل إدارة المؤسسة.

**المحور الرابع** يتعلق بالمعلومات التي تحدّد الأدوار والنشاطات والأعمال التي يؤديها الأعضاء في التنظيم، واشتمل على أسئلة حول مستوى اقتناع العامل بدوره وأهمية ذلك الدور في نظر العامل وتوضيح الأعمال للعاملين ومدى تدريب وتكوين العاملين بالمؤسسة، إضافة إلى معايير إسناد الأدوار ومدى معرفة الحقوق والواجبات وعدد الأعمال المسندة في يوم واحد للعامل وتكامل الأدوار، وكذا قدرة العاملين على الابتكار والابداع.

**المحور الخامس** يخص المعلومات التي تحدد الأهداف المتعلقة بالتنظيم، واحتوى أسئلة حول ظروف العمل، ومستوى الاطلاع على الأهداف، ونوع الحاجات الخاصة بالعاملين وشروط نجاح المؤسسة من وجهة نظر العاملين بها، وأهمية مشاركة العاملين، وقيمة الاستعانة باستشاريين من خارج المؤسسة، وضرورة وجود المشرف بالمؤسسة، والتغييرات ذات الأثر الإيجابي، ومدى اهتمام إدارة المؤسسة بحاجات العاملين الخاصة. وختم كل محور من المحاور السابقة بسؤال إجمالي حول ما ذكر في المحور، يطلب من الموظف ترتيب العناصر حسب أهميتها في ضبط سلوكيات العاملين بالمؤسسة وتوجيهها.

اشتملت الاستمارة بذلك على أسئلة بلغ عددها الاجمالي ثمان وستين سؤالاً، منها أربعة تخص البيانات الشخصية لعيّنة الدراسة، وأربعاً وستين سؤالاً موزّعة حسب المحاور السالفة الذكر.

أراد الباحث من خلال هذا العدد الكبير من الأسئلة، أن يغطي جميع جوانب الموضوع المحدّدة في المحاور الخمسة، وللوصول بذلك إلى نتائج موضوعية ودقيقة، ذات قيمة علمية وعملية في ميدان البحث العلمي.

#### رابعاً: السجلات والوثائق

تعتبر السجلات والوثائق أحد المصادر التي تُعتمد في الحصول على المعلومات من ميدان الدراسة. ولهذا الغرض، طلب الباحث من بعض مكاتب مديرية الإدارة المحلية وثائق عن المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين ذوي المبادرة والسلوكيات الحسنة، وأيضاً وثائق أخرى تظهر بعض العقوبات التي تصدر عن لجنة التأديب في حالة ارتكاب العامل لسلوكيات سلبية، وهذا وفقاً للقانون المعمول به داخل الإدارة. وفي السياق ذاته تحصل الباحث على وثيقة توضح أنموذجاً لجدول الحضور<sup>(1)</sup>، تسجل فيه أسماء العاملين ويوقّع كل عامل مقابل اسمه، تأكيداً لحضوره، صباحاً ومساءً. كما حصل الباحث أيضاً من خلال سجلات الإدارة المعنية على توزيع العاملين وعددهم في مكاتب المديرية محل الدراسة.

هذه الوثائق تفيد الدراسة في أخذ معلومات عن طبيعة السلوكيات الصادرة عن العاملين بالمؤسسة، ومنها المبادرة، الغياب والتأخرات وكذا تحفيز العاملين وتشجيعهم، ومدى التزام العاملين بمواقيت الدخول والخروج.

كما اعتمدها الباحث أيضاً، في تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والذي بلغ كما ذكر سابقاً (77) موظفاً يزاولون العمل داخل مكاتب المصلحتين بالمديرية مكان الدراسة.

(1) أنظر في الملاحق، ملحق (4).

## خامسا: صدق الاستمارة

أداة البحث تعتبر صادقة، عندما تقيس ما افترض أن تقيسه (1). وحرصا من الباحث في أن تكون أداة البحث صادقة، فقد لجأ إلى صدق المحتوى، وذلك بعرضها بصورتها الأولية على أساتذة محكمين من جامعة أدرار وجامعة باتنة، بغية التأكد من صدق الاستمارة، من حيث وضوح الأسئلة، ومدى تغطيتها لجوانب الموضوع، وكذا ارتباطها بأهداف الدراسة. وقد أبدى الأساتذة المحكمون بعض الملاحظات منها:

1- ضرورة تبسيط وتوضيح الأسئلة بما يتناسب ومستوى عينة البحث.

2- تفكيك بعض الأسئلة المركبة من شقين إلى سؤالين، بدلا من سؤال واحد.

3- إعطاء إجابات الاختيار للمبحوثين، في بعض الأسئلة.

4- تغيير صياغة بعض الأسئلة.

وبعد استرجاع الباحث الاستمارة الأولية من الأساتذة المحكمين، والعمل بملاحظاتهم

المدونة على صفحاتها، أصبحت نهائية (2)، لتوزع إثر ذلك على عينة البحث.

(1) مروان عيد المجيد ابراهيم. أسس البحث العلمي، ط 1، الأردن: مؤسسة الوراق، 2000، ص43.

(2) أنظر في الملاحق، ملحق (2).

## خلاصة

خلص الباحث في هذا الفصل إلى التعريف بالإجراءات المنهجية المعتمدة في مراحل هذه الدراسة، وذلك من خلال تحديد المنهج الملائم لطبيعة الموضوع وهذا وفقا لأهداف وتساؤلات ومجتمع البحث، وقد كان اختيار الباحث للمنهج الوصفي مراعاة لتلك الأسباب، ولتوضيح حدود هذه الدراسة بين الباحث المكان الذي ستجرى فيه الدراسة، وكذا المدة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني مع تقديمه لمواصفات مجتمع البحث، مركزا بشكل أساسي على عينة الدراسة وكيفية اختيارها من العدد الكلي للمجتمع المبحوث. ولجمع المعلومات قدم الباحث مجمل الأدوات التي استعان بها في هذه الدراسة بغرض جمع البيانات، وقد اختار الاستمارة أداة رئيسية لذلك، وللغرض ذاته استعان أيضا بأدوات أخرى وتتمثل في الملاحظة المنظمة والمقابلة المقننة، إضافة إلى الوثائق والسجلات. وحرصا منه على صدق أداة البحث الرئيسية في تغطيتها للموضوع، وتحقيقها لأهداف الدراسة، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكّمين بجامعة بانتة وجامعة أدرار، وقد كان لملاحظاتهم بالغ الأثر في إخراج الاستمارة بصورتها النهائية.

وتأسيسا على ما تقدم؛ فإن طبيعة الموضوع المتعلق بتطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل بالمؤسسة العمومية، وكذا أهداف الدراسة وتساؤلاتها، عوامل دعت الباحث إلى اتخاذ كل الإجراءات المنهجية الواردة في هذا الفصل، وهذا ما سنجد له أثرا واضحا في الفصل الموالي.

## الفصل السادس

# تحليل وتفسير البيانات الميدانية

- تمهيد

- أولاً: تحليل البيانات الميدانية وتفسير النتائج

- ثانياً: نتائج الدراسة

2-1- النتائج في ضوء الدراسات السابقة

2-2- النتائج في ضوء نظريات الدراسة

2-3- النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

- خلاصة عامة للدراسة

- تمهيد

هذا الفصل يختص بعرض نتائج الدراسة الميدانية، إضافة إلى تحليلها وتفسيرها، بغية الوصول إلى الأهداف المنتظر تحقيقها.

وقد شمل هذا الفصل عرضاً لنتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة، يتلوه عرضاً مرتباً لنتائج وحدات الدراسة الخمس، وهذا تماشياً والتساؤلات الفرعية، ويتعلق الأمر ب:

- البيانات المتعلقة بالقيم الثقافية الخاصة بالتنظيم

- البيانات المتعلقة بالعلاقات بين العاملين ضمن التنظيم

- البيانات المتعلقة بالسلوكيات الصادرة عن الأفراد في التنظيم

- البيانات المتعلقة بالأدوار والنشاطات والأعمال التي يؤديها الأعضاء في التنظيم

- البيانات التي تحدد الأهداف المتعلقة بالتنظيم

وبعد تحليل نتائج بيانات كل تساؤل من تساؤلات الدراسة، يجتهد الباحث للوصول إلى تفسيرات واستنتاجات ثم عرض هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات المعتمدة، وكذا في ضوء تساؤلات الدراسة.

ومن خلال ما سبق، قدم الباحث بعض التوصيات إلى المسؤولين بمديرية الإدارة المحلية موضع البحث، وكذا العاملين بمكاتب المصلحتين.

أولاً: تحليل البيانات الميدانية وتفسير النتائج

أ- تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (6) يبين تصنيف عينة الدراسة وفقاً للجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
67.4	29	الذكور
32.6	14	الإناث
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزع النسبة المئوية لعينة الدراسة حسب الجنس، حيث جاءت نسبة الذكور (67.4 %) وهي أكبر من نسبة الإناث التي تمثل بـ (32.6 %).

الجدول رقم (7) يبين تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

النسبة %	التكرارات	الفئات العمرية
4.7	2	أقل من 25 سنة
34.9	15	25 - 35
23.2	10	36 - 45
37.2	16	أكبر من 46 سنة
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- يظهر الجدول أعلاه توزع النسب المئوية لعينة الدراسة وفقا للعمر، حيث جاءت نسبة العاملين الأكبر من 46 سنة في المقدمة (37.2 %) تليها نسبة العاملين من ذوي العمر ما بين (25 إلى 35 سنة) والمحددة بـ (34.9 %)، ثم نسبة العاملين ما بين (36 إلى 45 سنة) والمحددة بـ (23.2 %)، وأقل نسبة في عينة الدراسة نجدهم أدنى من 25 سنة والتي تمثل (4.7 %)، فالغالبية من عينة الدراسة كما يبين الجدول سنّهم أكبر من 25 سنة.

الجدول رقم (8) يبين تصنيف عينة الدراسة وفقا للخبرة

النسبة %	التكرارات	الخبرة
32.6	14	أقل من 5 سنوات
16.2	7	6 - 5
4.7	2	15 - 11
46.5	20	أكثر من 15 سنة
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- نلاحظ من الجدول أعلاه توزع النسبة المئوية لعينة الدراسة وفقا للخبرة، حيث كانت نسبة العاملين أكثر من 15 سنة في المقدّمة والمحدّدة بـ (46.5 %)، تليها نسبة العاملين أقل من 5 سنوات والتي حدّدت بـ (32.6 %)، ثم العاملين ذوي الخبرة ما بين 5 إلى 6 سنوات، بنسبة (16.2 %) ويليهم في الأخير العاملين ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة، بنسبة (4.7 %).

- توفر عامل الخبرة داخل الإدارة يساعد أكثر في نجاحها.

الجدول رقم (9) يوضح تصنيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
00	00	ابتدائي
21	9	متوسط
39.5	17	ثانوي
39.5	17	ليسانس
00	00	ماجستير
00	00	دكتوراه
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- يبين الجدول أعلاه، توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، وقد جاءت نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي (ليسانس) والحاصلين على مؤهل ثانوي متساويان أي (39.5 %)، بينما نسبة الحاصلين على مؤهل علمي متوسط فقد كانت أقل من ذلك (21%)، ونلاحظ من الجدول أن الغالبية من عينة الدراسة هم من حملة مؤهل ثانوي ومؤهل جامعي، وإذا جمعناهما فستكون النسبة (79 %)، وهذا طبعا يساعد كثيرا على فهم الأسئلة والإجابة عنها بدقة.

ب- تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالقيم الثقافية الخاصة بالتنظيم

الجدول رقم(10) يوضح علاقة العمل بالقواعد التنظيمية

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
16.3	7	التنظيم يعطي العمل الطابع الرسمي
39.5	17	التنظيم يشكل نظاما أساسيا في الإدارة
11.6	5	التنظيم يعين مستويات العمل الإداري
32.6	14	التنظيم له قواعد يحترمها الجميع
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت نسبة عينة الدراسة الذين يعتبرون التنظيم يشكل نظاما أساسيا في المؤسسة محل الدراسة والذين يرون أن التنظيم له قواعد يحترمها الجميع (39.5 %)، (32.6 %) على التوالي.
- بينما كانت نسبة عينة الدراسة عند من يرون أن التنظيم يعطي العمل الطابع الرسمي وأن التنظيم يعين مستويات العمل الإداري (16.3 %)، (11.6 %) على التوالي.
- اعتبار أن التنظيم يشكل نظاما أساسيا يبرز مدى فهم غالبية العاملين لأهمية التنظيم كنظام أساسي في تسيير الإدارة.

الجدول رقم (11) يوضح قيمة القوانين في تنظيم العمل الإداري

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
32.6	14	القوانين تلزم بأداء الواجبات
14.0	6	القوانين تخوّل الحصول على الحقوق
30.2	13	القوانين تؤكد على الانضباط في العمل
23.2	10	القوانين تسري على كل العاملين بالإدارة
%100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت نسبة عينة البحث في أن القوانين تلزم بأداء الواجبات وأن القوانين تؤكد على الانضباط في العمل (32.6 %)، (30.2 % على التوالي).
  - تؤكد نسبة من عينة الدراسة وصلت (23.2 %)، (14.0 % على التوالي، على أن القوانين تسري على كل العاملين بالإدارة وأن القوانين تخوّل الحصول على الحقوق.
- إن اعتراف العاملين بقيمة القوانين داخل الإدارة في أداء الواجبات وتحقيق الانضباط، يظهر مدى حرصهم على ضرورة أداء الواجب وملازمة الانضباط، وهذا طبعاً يتأتى بوجود قوانين تفرض ذلك.

الجدول رقم (12) يوضّح دور الإجراءات التنظيمية في القيام بالعمل الإداري

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
20.9	9	الإجراءات توضع وفق احتياجات الإداريين
20.9	9	الإجراءات لا تخرج عن ظروف العاملين
32.6	14	الإجراءات تراعي مصالح الإداريين
25.6	11	الإجراءات تحدث تغييرات ذات منفعة
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- كانت النسبة المئوية من عينة الدراسة التي اعتبرت أن الإجراءات تراعي مصالح الإداريين وأن الإجراءات تحدث تغييرات ذات منفعة (32.6 %)، (25.6 %) على التوالي.
- تساوت نسبة عينة الدراسة فيمن اعتبر أن الإجراءات توضع وفق احتياجات الإداريين وأن الإجراءات لا تخرج عن ظروف العاملين، حيث بلغت (20.9 %) عند كليهما.

الجدول رقم (13) يوضح مدى استناد العمل في الإدارة إلى التوجيهات التنظيمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	42	97.7
لا	1	2.3
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>%100</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت نسبة المجيبين بـ (نعم) من عينة الدراسة عن العبارة، استناد العمل في الإدارة إلى التوجيهات التنظيمية، (97.7 %).
- تدني نسبة المجيبين بـ (لا) على العبارة نفسها، حيث كانت (2.3 %) فقط.

### الجدول رقم (14) يبين فائدة التوجيهات التنظيمية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
23.2	10	التوجيهات تعين مكان العمل في الإدارة
4.7	2	التوجيهات تسهل الالتحاق بمنصب العمل
20.9	9	التوجيهات تقود إلى الاندماج في العمل
51.2	22	التوجيهات ترفع من وتيرة العمل الإداري
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

■ أن النسبة المئوية من عينة الدراسة التي رأت أن التوجيهات ترفع من وتيرة العمل الإداري وأن التوجيهات تعين مكان العمل في الإدارة بلغت (51.2%)، (23.2%) على التوالي.

- النسبة المئوية من عينة الدراسة التي اعتبرت أن التوجيهات تقود إلى الاندماج في العمل وأن التوجيهات تسهل الالتحاق بمنصب العمل كانت (20.9%)، (4.7%) على التوالي.

- فالتوجيهات حسب الغالبية من العاملين تساعدهم في زيادة وتيرة العمل وبالتالي تحقيق نجاح أكبر داخل الإدارة.

الجدول رقم (15) يوضّح سير العمل الإداري مع التعليمات التنظيمية

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
97.7	42	نعم
2.3	1	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- النسبة المئوية من عينة الدراسة التي أجابت بـ (نعم) عن العبارة سير العمل الإداري مع التعليمات التنظيمية كانت (97.7%). بينما النسبة المئوية من عينة الدراسة التي أجابت بـ (لا) عن العبارة ذاتها فقد بلغت (2.3%) فقط.

الجدول رقم (16) يوضح أهمية التعليمات التنظيمية في سير العمل الإداري

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
16.2	7	التعليمات توصي بالجدية والاستعداد للعمل
14.0	6	التعليمات تدعو إلى الطوعية والمرونة
51.2	22	التعليمات تنص على إتمام العمل على الوجه المطلوب
18.6	8	التعليمات تنبه إلى الابتعاد عن الغياب والانتكال
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت النسبة المئوية من عينة البحث في المؤسسة محل الدراسة الذين اعتبروا أن التعليمات تنص على إتمام العمل على الوجه المطلوب، وأن التعليمات تنبه إلى الابتعاد عن الغياب والانتكال (51.2 %)، (18.6 % ) على التوالي.
- تقاربت النسبة المئوية من عينة البحث التي رأت أن التعليمات توصي بالجدية والاستعداد للعمل والتي رأت أن التعليمات تدعو إلى الطوعية والمرونة، حيث بلغت (16.3 % )، (14.0 % ) على التوالي.
- الغالبية من العاملين ترى بوجوب إتمام العمل على الوجه المطلوب وهذا ما تؤكدته التعليمات التنظيمية.

الجدول رقم (17) يبين الأفكار التنظيمية التي يسير على أساسها العمل في الإدارة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
34.9	15	الأفكار تطور في هيكل التنظيم بالمؤسسة
20.9	9	الأفكار يقدمها القادة ومهمة للعمل
20.9	9	الأفكار لها أبعاد عملية في الإدارة
23.3	10	الأفكار يعرفها العاملون بالإدارة
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- كانت النسبة المئوية من عينة البحث التي اقترحت العبارة " الأفكار تطور في هيكل التنظيم بالمؤسسة " وأن " الأفكار يعرفها العاملون بالإدارة " (34.9 %)، (23.3 %) على التوالي.
- تساوت النسبة المئوية من عينة الدراسة في اقتراح العبارة " الأفكار يقدمها القادة ومهمة للعمل " وأن " الأفكار لها أبعاد عملية في الإدارة" ، حيث وصلت (20.9 %) عند كليهما.
- تعتبر الأفكار التنظيمية من وجهة نظر أغلبية العاملين هي أساس تطور المؤسسة، إذ تساعد على توضيح طريقة العمل وكيفية تجاوز المشاكل الإدارية.

الجدول رقم (18) يوضح التقاليد التنظيمية التي يجري وفقها العمل في الإدارة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
9.3	4	التقاليد تظهر في تشجيع العاملين
34.8	15	التقاليد تجعل الإداري مسؤول في العمل
32.6	14	التقاليد تفرض آدابا وأخلاقا للعمل
23.3	10	التقاليد تؤدي إلى الاقتداء بالأفضل
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- النسبة المئوية من عينة الدراسة التي أفادت أن " التقاليد تجعل الإداري مسؤول في العمل"، وأن " التقاليد تفرض آداب وأخلاق للعمل"، قد وصلت على التوالي (34.8 %)، (32.6 %).
  - بلغت النسبة المئوية من عينة الدراسة في اعتبارها أن " التقاليد تؤدي إلى الاقتداء بالأفضل" وأن " التقاليد تظهر في تشجيع العاملين" (23.3 %)، (9.3 %) على التوالي.
- تعتبر الآداب والأخلاق من تقاليد المؤسسة الجزائرية، كما تفرض التقاليد في مجال العمل على أن كل عامل مسؤول عن عمله. غير أن تشجيع العاملين لم يرتق إلى مستوى مقبول في مؤسساتنا.

الجدول رقم (19) يبين دور المواقف التنظيمية في حصر الأعمال بإدارة المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
25.6	11	المواقف تؤكد على الصرامة في العمل
25.6	11	المواقف تزيد من توضيح المهام في الإدارة
18.6	8	المواقف تجعل الإداريين متمسكين بالعمل
30.2	13	المواقف تقلل من درجة التسبب في العمل
<b>100%</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أن النسبة المئوية من عينة الدراسة التي أكدت أن " المواقف تقلل من درجة التسبب في العمل " ، وأن " المواقف تجعل الإداريين متمسكين بالعمل " ، قد بلغت (30.2 %) ، (18.6 %) على التوالي.
- تساوت النسبة المئوية من عينة البحث التي اعتبرت أن " المواقف تؤكد على الصرامة في العمل " ، وأن " المواقف تزيد من توضيح المهام في الإدارة " ، حيث وصلت (25.6 %) عند كليهما.
- التسبب في العمل مشكلة قائمة، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة بحيث يطمح العاملون إلى اتخاذ إدارة المؤسسة مواقف بخصوص الحد من نقشي هذه الظاهرة. إضافة إلى فرض صرامة في العمل لمنع التسبب وجعل العامل مرتبط دائما بأداء واجبه.

الجدول رقم (20) يبين العناصر المشكلة لقيم الثقافة التنظيمية ودورها في ضبط سلوك العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
القواعد التنظيمية	6	13.9
القوانين التنظيمية	26	60.5
الإجراءات التنظيمية	2	4.7
التوجيهات التنظيمية	1	2.3
التعليمات التنظيمية	2	4.7
الأفكار التنظيمية	4	9.3
التقاليد التنظيمية	1	2.3
المواقف التنظيمية	1	2.3
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>%100</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- ترتيب العناصر المشكلة لقيم الثقافة ودورها في ضبط سلوك العاملين من طرف عينة الدراسة، أظهر بوضوح أن غالبية المجيبين أكدوا على " القوانين التنظيمية" و ذلك بنسبة (60.5 %)، يلي ذلك " القواعد التنظيمية" بنسبة (13.9 %)، تساوت نسبة عينة الدراسة في اعتبار أن " الإجراءات التنظيمية" ، و أن " التعليمات التنظيمية" هي العناصر الضابطة، الموجهة لسلوك العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك بنسبة

(4.7%)، كما تساوت نسبة عينة الدراسة أيضا بخصوص العبارات "التوجيهات التنظيمية"، "التقاليد التنظيمية" "المواقف التنظيمية" حيث كانت النسبة (2.3%) فقط.

- القوانين التنظيمية، هي ما يسهل على إدارة المؤسسة ضبط وتوجيه سلوكيات العاملين، وهذا طبعا إذا تم تطبيقها بنزاهة وعدالة، مع مراعاة ظروف العامل.

ت- تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالعلاقات بين العاملين ضمن التنظيم

الجدول رقم (21) يوضح مستوى رضا عينة الدراسة عن تدفق المعلومات داخل المؤسسة

النسبة %	التكرارات	مستوى الرضا
25.6	11	غير راض إطلاقاً
34.8	15	راض قليلاً
25.6	11	راض
14.0	6	راض جداً
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- النسبة المئوية لعينة الدراسة التي هي راضية قليلاً عن تدفق المعلومات داخل المؤسسة، بلغت (34.8%)
- تساوي النسبة المئوية لعينة الدراسة التي هي غير راضية إطلاقاً مقارنة بالنسبة المئوية لعينة الدراسة التي ذكرت أنها راضية عن مستوى تدفق المعلومات بالمؤسسة حيث بلغت عند كليهما (25.6%).
- أدنى نسبة مئوية لعينة الدراسة التي أظهرت أنها راضية جداً عن تدفق المعلومات داخل المؤسسة حيث وصلت (14.0%).

■ النسبة المئوية الأكبر لعينة البحث داخل المؤسسة محل الدراسة، حسب الجدول، تظهر أنها راضية قليلا أو غير راضية إطلاقا عن مستوى تدفق المعلومات، فإذا جمعنا النسبتين معا فستكون (60.4%).

- وهذا مؤشر على انخفاض تدفق المعلومات الضرورية بين غالبية العاملين، واحتكار ذلك من طرف الأقلية والتي تكون ذات خبرة كبيرة بالمؤسسة.

الجدول رقم (22) يبين أنماط وسائل الإتصال داخل المؤسسة

النسبة %	التكرارات	أنماط وسائل الإتصال
69.8	30	وجه لوجه (مباشرة)
9.3	4	الهاتف
18.6	8	بريد إلكتروني
2.3	1	مراسلة
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- النسبة المئوية الأكبر لعينة الدراسة تؤكد أن الاتصال بها من طرف إدارة المؤسسة، كان وجهها لوجه، أي بشكل مباشر مع العامل، حيث بلغت (69.8%).
  - بلغت النسبة المئوية لعينة الدراسة التي تمّ الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني والتي تمّ الاتصال بها بواسطة الهاتف (18.6%)، (9.3%) على التوالي.
  - أدنى نسبة مئوية لعينة الدراسة أشارت أن الاتصال بها، تمّ عن طريق المراسلة (بريد عادي)، حيث كانت (2.3%) فقط.
- سيادة الاتصال المباشر داخل المؤسسة أمر مهم جدا ولكن غياب الوثيقة الرسمية قد يؤدي إلى عدم الالتزام بمضمون الاتصال. فالمكتوب على الوثيقة أبقى من المذكور شفاهيا وبخاصة داخل المؤسسات.

الجدول رقم (23) يوضّح مستوى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
83.7	36	نعم
16.3	7	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- الأغلبية من عيّنة الدّراسة أجابوا بـ (نعم) عن مستوى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة حيث بلغت نسبتهم (83.7%). بينما النسبة المئوية لعيّنة الدّراسة التي أجابت بـ (لا) فهي أقل بكثير، حيث سجّلت (16.3%) فقط.

- إن تبادل المعلومات بين العاملين بنسبة كبيرة دليل على وجود اتصال أفقي بدرجة عالية وهو ما يساعد العاملين الجدد في الاندماج والتعاون مع من سبقهم داخل المؤسسة موضوع الدراسة.

الجدول رقم (24) يوضّح أهمية تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
30.2	13	تبادل المعلومات يساعد على نجاح المؤسسة
27.9	12	تبادل المعلومات يقوّي العلاقات بين العاملين
27.9	12	تبادل المعلومات يقلل من وقوع الأخطاء المهنية
14.0	6	تبادل المعلومات يرفع من مستوى العاملين
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- النسبة المئوية لعينة الدّراسة التي اعتبرت أن " تبادل المعلومات يساعد على نجاح المؤسسة "والتي اعتبرت أن " تبادل المعلومات يرفع من مستوى العاملين" كانت (30.2%)، (14.0%) على التوالي.
- تساوت النسبة المئوية لعينة الدّراسة التي رأت أن " تبادل المعلومات يقوّي العلاقات بين العمالي" مع النسبة المئوية لعينة الدّراسة التي ذكرت أن " تبادل المعلومات يقلل من وقوع الأخطاء المهنية" حيث بلغت عند كليهما (27.9%).
- أغلبية العاملين يدركون أهمية تبادل المعلومات بينهم، حيث تقوى العلاقات وتقل الأخطاء ويرتفع المستوى لدى العاملين، ونتيجة ذلك كله نجاح المؤسسة وتطورها.

الجدول رقم (25) يبين مستوى التعاون بين العاملين في المؤسسة

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
88.4	38	نعم
11.6	5	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

■ الغالبية العظمى من عينة البحث في المؤسسة محل الدراسة، أجابت بـ (نعم) فيما يتعلق بمستوى التعاون بين العاملين، حيث وصلت نسبتهم (88.40%)، بينما نسبة المجيبين بـ (لا) كانت (11.60%).

- التعاون عند الغالبية من العاملين يجسد التضامن ويقوى علاقاتهم وهذا دليل آخر على وجود شكل من أشكال الأسرة الواحدة داخل المؤسسة العمومية محل الدراسة.

الجدول رقم (26) يبين حالات التعاون بين العاملين في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
7.0	3	أساعد من يساعدي فقط
27.9	12	أساعد العامل الذي يقوم بالعمل نفسه الذي أقوم به
65.1	28	أساعد العامل الذي تطلب الإدارة أن أساعده
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- النسبة المئوية من عينة الدراسة التي اعتبرت أن التعاون بين العاملين داخل المؤسسة يكون بعد طلب الإدارة منهم ذلك، بلغت (65.1 %).
  - النسبة المئوية من عينة الدراسة التي اعتبرت أن التعاون بين العاملين يتم فقط بين ذوي الاختصاص نفسه، كانت (27.9 %).
  - أدنى نسبة مئوية لعينة الدراسة، رأت أن التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، يتم على أساس متشابه في الفعل " أساعد من يساعدي فقط " حيث بلغت (7.0 %) من مجموع العينة.
- من خلال إجابة غالبية عينة البحث؛ فإن إدارة المؤسسة تشجع على بث روح التعاون والتضامن بين العاملين في مجال العمل، وهو ما يساعد في نجاحها واستمرارها.

الجدول رقم (27) يوضّح نوعية المعاملة بين العاملين في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	نوعية المعاملة
2.3	1	معاملة غير حسنة
16.3	7	معاملة مقبولة إلى حدّ ما
41.9	18	معاملة حسنة
39.5	17	معاملة جدّ حسنة
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

■ أغلبية النسبة المئوية لعينة الدّراسة تعتبر أن طبيعة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة محلّ الدراسة تتصف بالحسنة، حيث وصلت (41.9 %)، بينما عبرت نسبة مئوية من عينة الدراسة على أن المعاملة جدّ حسنة بين العاملين، حيث كانت (39.5 %) من مجمل النسبة.

■ المعاملة المقبولة لحدّ ما والمعاملة غير الحسنة عبرت عنها نسبة مئوية من عينة الدّراسة وتمثل على التوالي كما يتضح من الجدول (16.3 %)، (2.3 %).

- مادام هناك تبادل للمعلومات وتعاون بين العاملين، كما بيّنته النتائج السابقة، فإن ذلك يؤكد نتائج هذا الجدول والذي يبرز طبيعة المعاملة السائدة داخل المؤسسة والتي هي في عمومها حسنة.

الجدول رقم (28) يبين موقف العامل من أخطاء زملائه بالمؤسسة

النسبة %	التكرارات	موقف العامل من أخطاء زملائه
90.7	39	أسامحه إذا قدم اعتذاراً
7.0	3	أعامله بالمثل
2.3	1	لا أكلمه بعد ذلك
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أكدت النسبة المئوية السائدة من عينة البحث داخل المؤسسة محل الدراسة أن موقفها من أخطاء العاملين تجاهها يكون بالمسامحة في حالة تقديم الاعتذار من طرف العامل الذي صدر عنه الخطأ وذلك يمثل (90.7 %) من مجموع النسبة.
- المعاملة بالمثل مثلت (7.0%) من عينة الدراسة، تليها النسبة المئوية الأدنى من عينة الدراسة التي تقطع علاقتها بشكل تام مع من يصدر عنه الخطأ داخل المؤسسة تجاهها، وهي ممثلة بـ (2.3 %) فقط.
- سيادة التعاون بين العاملين والمعاملة الحسنة يكفل وجود ثقافة التسامح لدى غالبية عينة الدراسة، وهو ما يقوي ويحافظ على بقاء المؤسسة واستمرارها واستقرارها ونجاحها.

الجدول رقم (29) يوضح أساليب العمل المفضلة لدى عينة الدّراسة بالمؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
34.9	15	أن يكون العمل ضمن مجموعة صغيرة
20.9	9	أن يكون العمل ضمن مجموعة كبيرة
11.6	5	أن يكون العمل فرديا
32.6	14	لا يهم إن كان العمل فرديا أو جماعيا
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تفضّل نسبة مئوية من عيّنة الدّراسة " أن يكون العمل ضمن مجموعة صغيرة" ، بينما نسبة مئوية أخرى من العيّنة ذاتها، لا يهمها " إن كان العمل فرديا أو جماعيا" وهما بالترتيب (34.9%) ، (32.6%).
- ترى نسبة مئوية ثالثة من عيّنة الدّراسة " أن يكون العمل ضمن مجموعة كبيرة" ، بينما النسبة المئوية الباقية من العيّنة نفسها فهي تميل إلى " أن يكون العمل فرديا" وذلك ممثلا بـ (20.9%) ، (11.6%) على التوالي.
- وجود المعاملة الحسنة يشجع داخل المؤسسة الميل إلى العمل داخل مجموعة وهو ما أسفرت عنه نتائج الجدول عند غالبية عينة الدراسة وإن ميل البعض إلى العمل الفردي سببه تجنب الاتكالية والانشغال بالكلام عن العمل المطلوب.

الجدول رقم (30) يوضّح ما يجري أثناء الاجتماعات بالمؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
14.0	6	يفرض أحد الحاضرين رأيه الخاص
14.0	6	لا يسمح لأحد أن يبدي رأيه
27.9	12	السماح بإبداء الرأي دون الأخذ به
44.1	19	الاستماع للرأي والأخذ به
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- الاستماع للرأي والأخذ به في الاجتماعات المنعقدة بالمؤسسة محل الدراسة، هو ما عبّرت به النسبة المئوية الأغلب من عيّنة الدراسة، حيث كانت (44.1 %).
  - إبداء في الاجتماعات مسموح به، دون الأخذ به، هو ما عبّرت به نسبة مئوية أخرى من العيّنة ذاتها والتي تمثل في المجموع (27.9 %).
  - عدم السماح لأحد أن يبدي رأياً في الاجتماعات وفرض الرأي من طرف أحد الحاضرين هو ذهبت إليه بالتساوي النسبة المئوية الباقية من عيّنة الدراسة والتي تمثل (14.0 %).
- مشاركة العاملين في إبداء الرأي مع دراسته والأخذ به كما بينت ذلك الغالبية من عيّنة الدراسة يظهر مدى إدراك الإدارة لقيمة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساعد على نجاح المؤسسة وتطورها، وبالتالي فهي تمنح الفرصة للعاملين بتقديم اقتراحاتهم والأخذ بها بعد مناقشتها طبعاً.

الجدول رقم (31) يوضح أساليب العمل المتبناة من طرف إدارة المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
4.6	2	تتبنى مؤسستي أسلوباً يعزز العمل الفردي
44.2	19	تتبنى مؤسستي أسلوباً يعزز العمل الجماعي
37.2	16	ليس هناك أسلوباً واضحاً تتبناه مؤسستي في مجال العمل
14.0	6	تترك المؤسسة للعامل الحرية في اختيار أسلوب العمل الذي يناسبه
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

■ بلغت النسبة المئوية الأغلب من عينة الدراسة (44.2 %)، والتي ترى بأن المؤسسة محل الدراسة تتبنى أسلوباً يعزز العمل الجماعي، بينما نسبة مئوية (37.2 %) من العينة نفسها، تنفي ذلك معبرة عنه بأنه " ليس هناك أسلوباً واضحاً تتبناه مؤسستي في مجال العمل"

■ تترك الحرية للعامل في اختيار الأسلوب المناسب للعمل وتبني الأسلوب المعزز للعمل الفردي داخل المؤسسة هو ما ورد في رأي باقي العينة وذلك بنسبة (14.0 %)، (4.6 %) على التوالي.

- ميل العاملين نحو العمل الجماعي يتأكد جلياً من خلال ما أدلى به الغالبية من عينة الدراسة، التي أقرت بأن الإدارة تميل إلى بث روح الجماعة داخل المؤسسة، وتترك في أكثر الحالات الحرية للعاملين لاختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل، وهو طبعاً ما

تؤكدده أيضا العبارة أن المؤسسة ليس لها أسلوبا واضحا في مجال العمل، وهذا بسبب عدم فرض أسلوب واحد على العاملين.

الجدول رقم (32) يوضح العناصر المساعدة في ضبط وتوجيه سلوك العاملين بالمؤسسة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
30.2	13	تبادل المعلومات
16.3	7	المساعدة بين العاملين
9.3	4	تدفق المعلومات
7.0	3	نوعية وسيلة الاتصال
16.3	7	نوعية المعاملة
2.3	1	التعامل مع الأخطاء
7.0	3	أساليب العمل
11.6	5	قبول الرأي الآخر
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أظهر ترتيب الاحتمالات من طرف عينة الدراسة أن (30.2 %) منها ترى ضرورة تبادل المعلومات لضبط سلوكيات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- تدفق المعلومات، التعامل مع الأخطاء، قبول الرأي الآخر، هي ما ذهبت إليه نسبة من عينة الدراسة وذلك من أجل توجيه وضبط السلوكيات، وقد بلغت في ذلك (9.3 %)، (2.3 %)، (11.6 %) على الترتيب المذكور.

- تساوت النسبة المئوية من العينة ذاتها بين المعبرين بـ " المساعدة بين العاملين " و " نوعية المعاملة " لضبط السلوكيات وتوجيهها والتي مثلت (16.3 %) في الحالتين.
- تساوت نسبة المعبرين من عينة الدراسة بـ " نوعية وسيلة الاتصال " و " أساليب العمل "، بغرض ضبط السلوك داخل المؤسسة، والتي بلغت (7.0 %) في الحالتين.
- عوامل ضبط السلوكيات داخل المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بنوعية المعاملة، تبادل المعلومات بين العاملين والتعاون فيما بينهم.

ث - تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالسلوكيات الصادرة عن الأفراد في التنظيم

الجدول رقم (33) يبين مستوى الانضباط في العمل داخل المؤسسة

النسبة%	التكرارات	مستوى الانضباط في العمل
4.6	2	لا وجود للانضباط
16.3	7	انضباط قليل جدا
46.5	20	انضباط قليل
32.6	14	انضباط كبير
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

■ يتراوح مستوى الانضباط عموما داخل المؤسسة محل الدراسة ما بين منعدم وقليل جدا إلى قليل وهذا ما تعبر عنه النسب المئوية لعينة الدراسة والمتمثلة على التوالي في (4.7%، (16.3%)، (46.5%)، بحيث تميز قلة الانضباط في العمل بأعلى نسبة مئوية.

■ نسبة مئوية من عينة الدراسة بلغت (32.6%) عبرت على وجود انضباط كبير داخل المؤسسة.

- قد يكون أسلوب الإدارة في منح حرية كبيرة للعاملين في مجال العمل هو السبب في قلة الانضباط لدى الأغلبية من عينة الدراسة، وقد يكون السبب أيضا غياب المراقبة والمتابعة في أوقات العمل.

الجدول رقم (34) يوضح موقف إدارة المؤسسة في حالة وقوع سلوك سلبي من العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
تنبيه العامل شفاهيا	22	51.2
إنذار العامل كتابيا	18	41.9
إيقاف العامل عن العمل	1	2.3
مسامحة العامل	2	4.6
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>% 100</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- سيادة التنبيه الشفهي للعامل الذي يصدر عنه سلوك سلبي وذلك بنسبة (51.2 %)، يليه الإنذار الكتابي بنسبة أقل (41.9 %).
- مسامحة العامل، وإيقاف العامل عن العمل، إجراءات عبّرت بهما نسبة قليلة من عيّنة الدراسة بلغت (4.7 %)، (2.3 %) على التوالي.

- اعتماد الإدارة أسلوب التنبيه الشفهي، عند وقوع سلوك سلبي من أحد العاملين يعبر عن التعامل الحسن، ومنح الفرصة للعامل لتجنب السلوكيات غير المرغوبة في المؤسسة.

الجدول رقم (35) يوضح مدى التزام العاملين بمواقيت الدخول والخروج من وإلى المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
48.8	21	يحضر العامل في الوقت المحدد رسمياً
27.9	12	يحضر العامل متأخراً عن الوقت المحدد رسمياً
4.7	2	يخرج العامل في الوقت المحدد رسمياً
18.6	8	يخرج العامل قبل الوقت المحدد رسمياً
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- حضور العامل في الوقت المحدد رسمياً نسبته (48.8 %)، وحضوره متأخراً عن الوقت المحدد رسمياً بلغ (27.9 %)، وهو ما ذكرته نسبة من عينة البحث فيما يتعلق بمدى التزام العاملين بمواقيت الدخول والخروج من وإلى المؤسسة محل الدراسة.
- نسبة وصلت (18.6 %) من العينة نفسها، ذكرت أن العامل بالمؤسسة يخرج قبل الوقت المحدد رسمياً للخروج، بينما نسبة أقل بلغت (4.7 %) ترى أن العامل يلتزم الوقت المحدد رسمياً للخروج من المؤسسة.
- حضور العامل متأخراً عن الوقت المحدد وخروجه قبل الوقت المحدد رسمياً من المؤسسة محل الدراسة، كانت من بين الملاحظات التي وقعت عين الباحث عليها، وكانت أيضاً من بين ملاحظات غالبية عينة الدراسة في الاستمارة، وهو أمر شاع في المؤسسة العمومية ومن بينها الإدارة موضوع البحث.

الجدول رقم(36) يبين مستوى مبادرة العاملين في تقديم خدمات إضافية للمؤسسة

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
51.2	22	نعم
48.8	21	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- غالبية عيّنة الدراسة تبادر بتقديم خدمات إضافية للمؤسسة، وكانت نسبتها (51.2%).
- نسبة مئوية مقاربة للسابقة من عيّنة الدراسة، لا تبادر بتقديم أية خدمة إضافية للمؤسسة وتمثل من مجموع العيّنة (48.8%).
- من النسبة الغالبة نتبين أن عددا كبيرا من العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة لديهم مبادرة لتقديم مزيدا من الخدمات، وهذا يدل على وجود ثقافة المبادرة لدى الأغلبية داخل المؤسسة مما يستلزم تشجيعها من قبل الإدارة.

الجدول رقم (37) يوضّح نوعية الخدمات المقدمة للمواطن من طرف الإدارة

النسبة %	التكرارات	نوعية الخدمات
2.3	1	خدمات دون المستوى
13.9	6	خدمات متواضعة
60.5	26	خدمات مقبولة
23.3	10	خدمات بمستوى عال
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- الخدمات المقدمة للمواطن من قبل الإدارة وبمميزة مقبولة نسبتها (60.5 %)، وهي النسبة الغالبة.
  - الخدمات بمستوى عال نسبتها (23.3 %)، تقابلها الخدمات المتواضعة كما عبّرت عن ذلك نسبة من عيّنة الدّراسة والتي بلغت (14.0 %).
  - أدنى نسبة مئوية سجلتها خدمات دون المستوى وتمثلت في (2.3 %) فقط.
- تواجد روح الفريق داخل المؤسسة، وتواجد المبادرة يحسّن من نوعية الخدمات المُقدّمة للمواطن.

الجدول رقم (38) يوضح مكافأة إدارة المؤسسة للعاملين على السلوكيات الإيجابية

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
65.1	28	نعم
34.9	15	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- الغالبية العظمى من عينة الدراسة أجابت بـ (نعم) فيما يخص مكافأة إدارة المؤسسة للعاملين بها على السلوكيات الإيجابية التي تصدر عنهم في مجال العمل، وكانت نسبتها (65.1%).
- نسبة بلغت (34.9%) من العينة ذاتها، أجابت بالسلب، نافية بذلك وجود مكافآت من إدارة المؤسسة على السلوكيات الإيجابية.

الجدول رقم (39) يبين نوعية المكافآت المقدمة للعاملين على السلوكيات الإيجابية

النسبة %	التكرارات	نوعية المكافآت
62.8	27	ترقية العامل إلى منصب أعلى
7.0	3	منح شهادة شرفية للعامل
20.9	9	الثناء على العامل وشكره أمام العاملين
9.3	4	منح العامل معاملة خاصة
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- ذكرت نسبة عالية من عينة البحث، وصلت (62.8 %)، أن الإدارة تمنح ترقية للعامل إلى منصب أعلى. بينما نسبة أقل من ذلك، (20.9 %) اعتبرت أن الثناء على العامل وشكره أمام العاملين هو المكافأة المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة.
- منح العامل معاملة خاصة ومنح شهادة شرفية للعامل، مكافأتان أخريان تمنحهما إدارة المؤسسة للعاملين بها، وذلك ما ورد في نسبتين من العينة نفسها، ويمثلان على التوالي (9.3 %)، (7.0 %).
- إن انتهاج الإدارة أسلوب التحفيز، يدعم المبادرة والإبداع والانضباط داخل المؤسسة وهذا طبعا إذا كان وفق معايير دقيقة ونزيهة.

الجدول رقم (40) يوضح مدى تنفيذ العاملين لأوامر الصادرة عن المسؤول المباشر

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
97.7	42	نعم
2.3	1	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أغلبية عينة الدراسة وبنسبة بلغت (97.7%)، أجابت بـ (نعم) حول تنفيذ العامل لما يصدر من أوامر من المسؤول المباشر في المؤسسة.
- نسبة قليلة جداً، تمثلت في (2.3%) فقط، نفت ذلك، واعتبرت أن العامل لا ينفذ الأمر الصادر عن مسؤوله المباشر داخل المؤسسة.

- إن ما تقدم بخصوص تسامح الإدارة مع العاملين في حالة وقوع السلوكيات السلبية، ينتج عنه التزام العامل بتنفيذ ما يأمره به مسؤوله المباشر في مجال العمل.

الجدول رقم (41) يبين طريقة تنفيذ العاملين للأوامر الصادرة عن المسؤول المباشر

النسبة %	التكرارات	طريقة تنفيذ الأوامر
34.9	15	ينفذ الأوامر دون مناقشة
41.9	18	ينفذ الأوامر بعد مناقشتها مع المسؤول
20.9	9	ينفذ الأوامر بتماطل
2.3	1	ينفذ الأوامر بعد إلحاح من المسؤول
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- نسبة مئوية من عينة الدراسة وصلت (41.9 %) ذكرت أن العاملين بالمؤسسة ينفذون الأوامر الصادرة عن المسؤول المباشر بعد مناقشة معه.
- عاملون بالمؤسسة محل الدراسة، ينفذون الأوامر الصادرة عن المسؤول المباشر دون أية مناقشة معه، وهو ما عبّرت به نسبة مئوية أقل من السابقة، ومن العينة ذاتها، تمثلت بـ (34.9 %).
- بلغت نسبة مئوية من عينة الدراسة (20.9 %)، ذكرت بأن العاملين ينفذون الأوامر الصادرة عن المسؤول المباشر ولكن بتماطل.
- ذكرت نسبة مئوية من عينة الدراسة، تمثلت بـ (2.3 %)، أن العاملين بالمؤسسة ينفذون الأوامر الصادرة عن المسؤول المباشر ولكن بإلحاح من هذا الأخير.

- أسفرت النسبة الكبيرة على وجود حرية لدى العامل في مناقشة المسؤول حول ما يطلب منه القيام به من أعمال.

الجدول رقم (42) يوضح نوع المعاملة السائدة بالمؤسسة

النسبة %	التكرارات	نوع المعاملة السائدة بالمؤسسة
2.3	1	معاملة سيئة جدا
2.3	1	معاملة سيئة
69.8	30	معاملة طيبة
25.6	11	معاملة طيبة جدا
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- المعاملة الطيبة تسود المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتضح من الجدول، من خلال النسبة المئوية التي بلغت (69.8 %)، لتأتي المعاملة الطيبة جدا وبنسبة أقل تمثلت بـ (25.6 %).
- المعاملة السيئة والمعاملة السيئة جدا، كانت نسبتها المئوية متساوية وقليلة جدا، تمثل كلاهما بـ (2.3 %) فقط.
- ما أظهرته نتائج الجدول أعلاه، يبين أن المعاملة الطيبة هي ما يجعل الغالبية من العاملين ينفذون الأوامر، ويبادون بأعمال إضافية داخل المؤسسة، كما أظهرته النتائج السابقة.

الجدول رقم (43) يوضّح مدى تبين الإدارة للسلوكيات السلبية الممنوعة داخل المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
76.7	33	نعم
23.3	10	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أجابت أغلبية النسبة المئوية من عينة الدراسة بـ (نعم) فيما يتعلق بتبين إدارة المؤسسة للسلوكيات السلبية التي يمنع على العاملين اتيانها، وتمثلت بـ (76.7%).
- نسبة مئوية أدنى من عينة الدراسة ذاتها، أجابت بالسلب، نافية بذلك أن تكون إدارة المؤسسة قد بينت السلوكيات السلبية التي يمنع على العامل القيام. وقد بلغت (23.3%).
- إظهار الإدارة للسلوكيات السلبية للعاملين يقلل من حدوثها داخل المؤسسة.

الجدول رقم (44) يوضح السلوكيات السلبية الممنوعة على العاملين بالمؤسسة

النسبة %	التكرارات	السلوكيات السلبية
7.0	3	التدخين داخل المؤسسة
53.5	23	التأخر في الحضور للعمل
27.9	12	الافتكال على عامل آخر في إنجاز العمل
11.6	5	الانشغال عن العمل والحديث مع العاملين
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

■ أوضحت نسبة من عينة البحث بأن إدارة المؤسسة محل الدراسة، قد منعت العاملين من التأخر في الحضور للعمل، وذكرت نسبة أخرى من عينة الدراسة نفسها أن الإدارة منعت الافتكال على عامل آخر في إنجاز الأعمال، حيث بلغت الأولى (53.5 %)، بينما وصلت الثانية (27.9 %).

■ الانشغال عن العمل والحديث فيما بين العاملين، والتدخين داخل المؤسسة سلوكيات سلبية تم منعها من قبل إدارة المؤسسة كما يتضح من النسبتين المؤيبتين الباقيتين، (11.6 %)، (7.0 %) على التوالي.

- من بين السلوكيات السلبية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، التأخر في الحضور للعمل والافتكال على الآخرين في إنجاز الأعمال وهو ما لاحظته إدارة المؤسسة ونبهت عليه.

الجدول رقم (45) يوضح العناصر المساعدة على ضبط سلوكيات العاملين بالمؤسسة حسب أهميتها

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
69.8	30	الانضباط في العمل داخل المؤسسة
2.3	1	تعامل إدارة المؤسسة مع أخطاء العاملين
2.3	1	مبادرة العامل في إطار العمل داخل المؤسسة
7.0	3	نوعية الخدمات المقدمة للزائن
7.0	3	نوعية المكافأة عن السلوكيات الإيجابية
7.0	3	تنفيذ الأوامر الصادرة عن المسؤول
2.3	1	طبيعة المعاملة بين العاملين
2.3	1	منع المؤسسة للسلوكيات السلبية
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- يظهر ترتيب العناصر المساعدة على ضبط السلوكيات داخل المؤسسة، وتوجيهها أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة ذكرت أن " الانضباط في العمل داخل المؤسسة " يساعد الإدارة على توجيه سلوك العامل وضبطه، وهو ما أوضحتها النسبة المئوية الكبيرة (69.8 %).

- " نوعية الخدمات المقدمة للزبائن"، " نوعية المكافأة عن السلوكيات الإيجابية"، " تنفيذ الأوامر الصادرة عن المسؤول" ذكرت نسب مئوية من عينة الدّراسة ، وبشكل متساو (7.0%)، أنها تساعد على ضبط السلوكيات وتوجيهها داخل المؤسسة.
- أظهرت نسب متساوية من العينة نفسها، (2.3%) بأن تعامل إدارة المؤسسة مع أخطاء العاملين، ومبادرة العامل في إطار العمل داخل المؤسسة وتبيين الإدارة للسلوكيات الممنوعة على العاملين بالمؤسسة، يساعد على ضبط السلوك، وتوجيهه.

ج- تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالأدوار والنشاطات والأعمال التي يؤديها الأعضاء في التنظيم.

الجدول رقم(46) يوضح مستوى اقتناع العامل بالدور الذي يقوم به داخل المؤسسة

النسبة%	التكرارات	مستوى اقتناع العامل بالدور الذي يقوم به
7.0	3	غير مقتنع إطلاقاً بالدور الذي أقوم به
18.6	8	مقتنع قليلاً بالدور الذي أقوم به
34.9	15	مقتنع بالدور الذي أقوم به
39.5	17	مقتنع جداً بالدور الذي أقوم به
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- نسب مئوية متقاربة من عينة الدراسة (39.5%)، (34.9%) على التوالي، أظهرت أنها مقتنعة جداً بالدور الذي تقوم به، إلى مقتنعة بدورها الذي تؤديه داخل المؤسسة.
- نسبة مئوية من العينة ذاتها، بينت أنها مقتنعة قليلاً بالدور المسند لها داخل المؤسسة، حيث بلغت (18.6%) من مجمل العينة.
- مستوى اقتناع النسبة المئوية الأدنى من عينة الدراسة، بلغ (7.0%)، والتي أشارت أنها غير مقتنعة إطلاقاً بالدور الذي تقوم به في المؤسسة محل الدراسة.

- بعض العاملين بالمؤسسة غير مقتنعين بما أسند لهم من مهام والسبب حسبهم أنهم يحملون تخصصا لا يتماشى وما يقومون به من واجب داخل الإدارة وهذه مشكلة واقعة في كثير من مؤسساتنا العمومية.

الجدول رقم (47) يبين مدى أهمية الدور الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة

النسبة %	التكرارات	مدى أهمية دور العامل داخل المؤسسة
9.3	4	قليل الأهمية
58.1	25	مهم
32.6	14	مهم جدا
%100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أوضحت نسبة مئوية كبيرة من عينة الدراسة (58.1 %)، أن لها دورا مهما داخل المؤسسة وذكرت نسبة أخرى (32.6 %)، أن دورها مهم جدا فيما تقوم به داخل المؤسسة.
  - نسبة مئوية غير قليلة من العينة نفسها (9.3 %)، أظهرت أن دورها قليل الأهمية.
- اقتناع العامل بدوره داخل المؤسسة، ينجم عنه الشعور بأهمية ما يؤديه من دور في إطار العمل. أما عدم اقتناعه بذلك الدور، فإنه يشعر بقلّة أهمية ما يقوم به. وهذا ما يقلل من مبادرته مع اقدمه على العمل بمعنويات محبطة.

الجدول رقم (48) يبين مدى شرح الإدارة للأعمال والنشاطات المسندة للعاملين بالمؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
72.1	31	نعم
27.9	12	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تبين نسبة بلغت (72.1%) من عينة الدراسة، أن الإدارة تشرح ما تسنده من نشاطات واعمال للعاملين بالمؤسسة، بينما تنفي نسبة وصلت (27.9%)، أن الإدارة تقوم بشرح الأعمال التي تسندها للعاملين داخل المؤسسة.
- شرح الأعمال والنشاطات للعاملين يساهم في انجازها على الوجه المطلوب، ويزيد من ثقة العامل بنفسه. أما عدم توضيحها ينجم عنه عكس ما ذكر.

الجدول رقم (49) يوضّح كيفية شرح الإدارة للأعمال المسندة للعاملين

النسبة %	التكرارات	طريقة شرح الإدارة للأعمال المسندة للعاملين
25.6	11	عن طريق الاجتماعات
41.9	18	عن طريق المقابلة الخاصة
11.6	5	عن طريق الأيام التكوينية
20.9	9	عن طريق المراقبة الميدانية
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- المقابلة الخاصة مع العاملين لشرح الأعمال المسندة، حققت أعلى نسبة مئوية من عيّنة الدّراسة والمتمثلة بـ (41.9 %).
  - الاجتماعات والمراقبة الميدانية، كقيمتان تلجأ إليهما إدارة المؤسسة محل الدّراسة لتشرح وتوضّح ما تسنده من أعمال للعاملين بها، ووصلت نسبتها المئوية (25.6 %)، (20.9 % على التوالي).
  - نسبة رابعة من عيّنة الدّراسة، بلغت (11.6 %) ذكرت أن إدارة المؤسسة تلجأ إلى أيام تكوينية بغرض توضيح الأعمال ومختلف النشاطات الموكلة للعاملين بها.
- من خلال النتائج أعلاه فإن إدارة المؤسسة تعي جيدا أهمية توضيح الأعمال للعاملين وبخاصة الجُدد منهم، ولذلك تولي هذا الجانب أهمية خاصة. ولكن ما نلاحظه أيضا حسب بعض العاملين من عيّنة الدّراسة؛ فإن تكوين الإداريين العاملين بالمؤسسة محل الدّراسة قليل جدا إن لم نقل منعدم، ونقص أو انعدام التكوين له عواقب سلبية كثيرة.

الجدول رقم (50) يوضح مدى تلقي عينة الدراسة للتدريب والتكوين في مجال العمل

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
69.8	30	نعم
30.2	13	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- نسبة مئوية عالية من عينة الدراسة (69.8%)، ذكرت أنها تلقت تدريباً وتكويناً سابقاً على الدور الذي أسند إليها بالمؤسسة.
  - نفت نسبة مئوية بلغت (30.2%) من العينة ذاتها، أنها تلقت تدريباً أو تكويناً على الدور المسند لها داخل المؤسسة.
- إن نسبة كبيرة من عينة الدراسة لم تتلق أي تكوين بخصوص الدور المسند لها، وهذا ما يجعل الكثير منهم يعتمدون على غيرهم في ذلك ولا يبادرون بأي خدمة إضافية للمؤسسة.

الجدول رقم (51) يوضح مكان تكوين وتدريب عينة الدّراسة

النسبة %	التكرارات	مكان التدريب
23.3	10	في الجامعة
23.3	10	في معهد عالي للتكوين
25.5	11	في هذه المؤسسة
27.9	12	في مؤسسة أخرى
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:
- تلقت نسبتان متساويتان، كلاهما (23.3 %)، من عينة الدّراسة تكويناً في مكانين مختلفين، إحداهما في الجامعة والثانية في معهد عال للتكوين.
- نسبة مئوية من عينة البحث، بلغت (25.6 %)، تلقت تكوينها في المؤسسة محل الدراسة.
- أعلى نسبة مئوية من العينة ذاتها وصلت (27.9 %)، تكوينها تمّ في مؤسسة أخرى.
- التكوين والتدريب الخاص عموماً للعاملين بالمؤسسة قليل جداً إلى منعدم وهو ما ورد في إجابات الغالبية من عينة الدراسة.

الجدول رقم(52) يبين مدى إسناد الأدوار للعاملين حسب المعايير المحددة من طرف إدارة المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
76.7	33	نعم
23.3	10	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أكدت نسبة مئوية (76.7%)، من عينة الدراسة أن إدارة المؤسسة حددت معايير تسند الأعمال في ضوءها للعاملين بها.
  - نسبة مئوية وصلت (23.3%) من العينة نفسها، ذكرت أن إدارة المؤسسة ليس لديها معايير محددة، تسند على أساسها الأعمال للعاملين.
- وجود معايير محددة، يجعل إسناد الأعمال للعاملين دقيق وموضوعي، بينما غياب المعايير الدقيقة والنزيهة يخلق جوا من التوتر وعدم التفاهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (53) يوضح المعايير التي تسند على أساسها الأدوار للعاملين بالمؤسسة

النسبة %	التكرارات	معايير إسناد الأدوار
27.9	12	الشهادة الجامعية
62.8	27	الخبرة المهنية
2.3	1	المحسوبية والقرابة
7.0	3	المصالح المتبادلة
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- يحظى معيار الخبرة في إطار العمل بنسبة مئوية مرتفعة بلغت (62.8 %)، يتم على أساسه إسناد الأدوار للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - الشهادة الجامعية، معياراً آخر تعتمد عليه إدارة المؤسسة في إسناد الأدوار، وصلت نسبته (27.9 %).
  - نسبتان مئويتان من عينة الدراسة (7.0 %)، (2.3 %) ذكرت أن المصالح المتبادلة داخل المؤسسة والمحسوبية والقرابة على التوالي معياران تعتمدهما إدارة المؤسسة في إسناد أدوار للعاملين بها.
- تحرص المؤسسة على إسناد الأعمال في ضوء معايير حددتها، أهمها خبرة العامل في ميدان العمل للاستفادة من ذلك. كما عمدت إلى معيار الشهادة الجامعية في إسناد المهام وهو ما توصي به القوانين الحالية في مجال التوظيف خاصة. أما المحسوبية

والمصالح المتبادلة فهي معايير معتمدة بشكل غير رسمي في إسناد الأعمال لبعض العاملين، وهو أمر مخالف للقوانين، ينجم عنه اللامبالاة وعدم الثقة في الإدارة.

الجدول رقم(54) يبين مدى إدراك العامل لحقوقه وواجباته في الدور الذي يقوم به داخل المؤسسة

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
83.7	36	نعم
16.3	7	لا
%100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

■ أغلبية النسبة المئوية لعينة الدراسة أجابت ب (نعم) فيما يتعلق بإدراك الحقوق والواجبات في الدور الذي تؤديه داخل المؤسسة، وتمثلت ب (83.7%).

■ نسبة مئوية من العينة ذاتها (16.3%)، أجابت ب (لا) فيما يتعلق بإدراكها للحقوق والواجبات التي تقوم بها في المؤسسة محل الدراسة.

- النسبة القليلة من عينة الدراسة ليس لديها إدراك للحقوق والواجبات في الدور الذي تقوم به، وهذا ينجم عن إسناد الأعمال للعاملين خارج تخصصهم، وكذا عدم وعي بعض العاملين بضرورة معرفة ذلك. لأن معرفة العاملين للحقوق والواجبات يجعلهم يؤدون الواجب على الوجه المطلوب، ويتفادون الأخطاء الناجمة عن جهل بالقانون، ويحصلون على حقوقهم كاملة.

الجدول رقم(55) يوضح تعدد الواجبات المسندة للعامل خلال اليوم الواحد

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
41.9	18	نعم
58.1	25	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- سادت النسبة المئوية (58.1%) من عينة البحث، التي أجابت بـ (لا) فيما يخص تعدد الواجبات المسندة لها في اليوم الواحد.
  - نسبة مئوية بلغت (41.9%) من العينة ذاتها، ذكرت أنها تقوم بواجبات عديدة في اليوم الواحد، وذلك بطلب من إدارة المؤسسة محل الدراسة.
- إسناد واجبات عديدة للعامل في اليوم الواحد، ظاهرة سلبية موجودة داخل الإدارة محل الدراسة، لأن تكليف العامل بأعمال كثيرة يجعله يمل العمل ولا ينجزه على الوجه المطلوب، ويتهرب من ذلك بالغياب أو الخروج قبل الوقت المحدد، أو التأخر في الحضور باستمرار وذلك تماشياً والمجهود الإضافي الذي قدمه للمؤسسة.

الجدول رقم(56) يوضّح مدى تكامل الأدوار داخل المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
97.7	42	نعم
2.3	1	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- الغالبية العظمى من عينة الدراسة، أجابت بـ (نعم)، فيما يتعلق بتكامل الأدوار داخل المؤسسة وبلغت نسبتهم (97.7%).
  - نسبة مئوية قليلا جدا من عينة الدراسة، أجابت بـ (لا)، مؤكدة بذلك عدم التكامل بين الأدوار داخل المؤسسة، وكانت نسبتهم (2.3%).
- إدراك العامل بأن دوره في المؤسسة، مكمل لأدوار بقية العاملين يضفي روح التعاون والتآزر، بدلا من التنافس السلبي الذي يفرق ويشتت الجهود ويضعف المؤسسة.

الجدول رقم (57) يبين كيفية تكامل الأدوار داخل المؤسسة

النسبة %	التكرارات	كيفية تكامل الأدوار
27.9	12	كل عامل ينجز عمله لوحده
11.6	5	يتم تحديد الهدف أولاً
44.2	19	كل عامل يعرف ما يقوم به باقي العاملين
16.3	7	نجتمع وننسق فيما بيننا
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- بينت نسبة مئوية من عينة البحث، وصلت (44.2 %)، في إطار تكامل الأدوار داخل المؤسسة أن " كل عامل يعرف ما يقوم به باقي العاملين "، بينما ذكرت نسبة أخرى بلغت (27.9 %)، وفي الإطار ذاته أن " كل عامل ينجز عمله لوحده ".
- نسبتان مئويتان من عينة الدراسة (16.3 %)، (11.6 %)، أظهرت على التوالي كما يتضح من الجدول، أن تكامل الأدوار داخل المؤسسة يتم بالاجتماع من أجل التنسيق بين العاملين ويتم تحديد الهدف أولاً.
- إن معرفة العامل لما يقوم به بقية العاملين في المؤسسة، يساعد في انجاز الأعمال بدقة وفي الوقت المحدد لها، ويجنب تداخل الصلاحيات والأدوار وهذا يكون بالتنسيق وتحديد الهدف أولاً.

الجدول رقم(58) يوضح مستوى الإبداع والابتكار داخل المؤسسة

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
81.4	35	نعم
18.6	8	لا
%100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- النسبة المئوية العظمى من عيّنة الدّراسة، كانت إيجابتها (نعم) بخصوص قدرتها على الإبداع والابتكار في إطار العمل، وبلغت بذلك (81.4%).
  - نسبة مئوية من العيّنة ذاتها (18.4%)، أجابت بعدم قدرتها على الابداع والابتكار في مجال العمل.
- يتضح من النتائج أعلاه أن الغالبية من عيّنة الدراسة تستطيع الابتكار والإبداع إذا أُتيحت لها الفرصة المناسبة من طرف الإدارة، وهذا يتطلب إشراك العاملين فيما يتخذ من قرارات، وتشجيع وتحفيز من يتمتع بهذه الصفة من العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (59) يوضح مجالات الإبداع لدى عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	مجالات الإبداع
62.8	27	في مجال طريقة العمل
18.6	8	في مجال وضع الأهداف
4.6	2	في مجال وسائل العمل
14.0	6	في مجال تقييم العمل
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أعلى نسبة مئوية من عينة الدراسة (62.8 %)، ذكرت أن قدرتها على الإبداع تكون " في مجال طريقة العمل " .
- نسبتان مئويتان أخريان من العينة نفسها (18.6 %)، (14.0 %)، بيّنت أن قدرتها على الإبداع تكون " في مجال وضع الأهداف " وتكون " في مجال تقييم العمل " على التوالي.
- أدنى نسبة مئوية من عينة البحث في مكان الدراسة، ذكرت أن قدرتها على الإبداع داخل المؤسسة تكون " في مجال وسائل العمل "، وبلغت بذلك (4.6 %).

- إن وجود الرغبة في تطوير المؤسسة لدى الإدارة، يجعلها تشارك العاملين في قراراتها وذلك لحثهم على الإبداع والابتكار، والمؤسسة محل الدراسة تتمتع بعينة لا بأس بها في

هذا الجانب وبخاصة ما يتعلق بتقديم أفكار خلاقة لتطوير طريقة العمل وأسلوبه  
بالمؤسسة.

الجدول رقم (60) يوضح العناصر الضابطة لسلوكيات العاملين بالمؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
23.3	10	مستوى اقتناع العامل بالدور الذي يقوم به
18.6	8	مدى أهمية دور العامل داخل المؤسسة
16.3	7	شرح الأدوار للعاملين داخل المؤسسة
11.6	5	مستوى التدريب والتأهيل للعامل
16.3	7	إدراك العامل لحقوقه وواجباته
2.3	1	إسناد مهام عديدة للعامل
7.0	3	معايير توزيع الأدوار على العاملين
4.6	2	تكامل الأدوار والإبداع فيها
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- يبين ترتيب عينة البحث للعناصر الضابطة لسلوك العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أن نسبة (23.3 %) اعتبرت " مستوى اقتناع العامل بالدور الذي يقوم به "يساعد الإدارة على ضبط السلوكيات داخل المؤسسة، بينما اعتبرت نسبة مئوية أخرى من عينة الدراسة ذاتها وتتمثل بـ (18.6 %) أن ذلك يتم بإعطاء أهمية لدور العاملين بالمؤسسة.

- نسبتان مئويتان متساويتان من عينة الدراسة، ممثلة بـ (16.3%) ذكرت أن ضبط الإدارة داخل المؤسسة لسلوك العامل وتوجيهه يتم بـ " شرح الأدوار للعاملين داخل المؤسسة "و" إدراك العامل لحقوقه وواجباته ".
- نسب مئوية من عينة الدراسة ممثلة على التوالي بـ (11.6%)، (7.0%)، (4.6%)، (2.3%) اعتبرت أن ذلك يكون بـ: التدريب والتأهيل للعامل وتحديد معايير دقيقة في إسناد الأدوار وتكامل أدوار العاملين مع الابداع فيها، إضافة إلى ضبط عدد الواجبات المسندة للعامل في اليوم الواحد.

ح- تفرغ وتحليل البيانات التي تحدد الأهداف المتعلقة بالتنظيم

الجدول رقم (61) يوضح مستوى ظروف العمل داخل المؤسسة

النسبة %	التكرارات	ظروف العمل داخل المؤسسة
11.6	5	ظروف غير مناسبة للعمل
25.6	11	ظروف مناسبة قليلا للعمل
55.8	24	ظروف مناسبة للعمل
7.0	3	ظروف مناسبة جدا للعمل
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- ظروف عمل مناسبة، هو ما ذكرته نسبة من عينة الدراسة، وهي الغالبية، متمثلة بـ (55.8%).
- نسبة مئوية أقل من التي سبقت، بلغت (25.6%) عبرت عن ظروف العمل بأنها مناسبة قليلا.
- ظروف غير مناسبة للعمل، هو اختيار نسبة من عينة الدراسة حيث وصلت (11.6%).
- نسبة من عينة الدراسة ذاتها (7.0%)، اعتبرت أن ظروف العمل مناسبة جدا.

- إن توفير الظروف المناسبة للعمل بالمؤسسة، يساعد في إنجاز الأعمال بمستوى جيد على الأقل، وإن الظروف غير المناسبة للعمل تعيق ذلك وتمنعه.

الجدول رقم(62) يوضّح مدى إطلاع العاملين على أهداف المؤسسة

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
76.7	33	نعم
23.3	10	لا
%100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أجابت نسبة من عيّنة البحث (76.70 %)، بـ (نعم) تأكيدا منها أنها مطلعة على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة مكان الدراسة.
  - بقية النسبة المئوية من العيّنة نفسها (23.30 %) عبرت على عدم اطلاعها على ما سطرته المؤسسة من أهداف.
- إن وضوح الأهداف للعاملين يساهم في تحقيقها، وبلوغها وإن عدم وضوحها يجعل العمل يتجه صوب جهات مختلفة مما لا يتحقق معه أي هدف للمؤسسة.

الجدول رقم(63) يوضّح نوع الأهداف المنتظر بلوغها من طرف المؤسسة

النسبة %	التكرارات	أهداف المؤسسة
34.9	15	تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة
16.3	7	تقديم خدمة راقية للزبائن
37.2	16	العمل على بقاء المؤسسة واستمرارها
11.6	5	تطوير المورد البشري للمؤسسة
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

■ العمل على بقاء المؤسسة واستمرارها وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، كان اختيار نسبتيان من عينة الدراسة بلغتا على التوالي (37.2%)، (34.9%).

■ تقديم خدمة راقية للزبائن وتطوير المورد البشري للمؤسسة، هو ما اعتبرته النسبتان الباقيتان من العينة ذاتها من بين الأهداف التي تطمح المؤسسة محل الدراسة إلى بلوغها، وقد بلغت الأولى منهما (16.3%)، والثانية (11.6%) وذلك على التوالي.

- جل أفراد عينة البحث تعمل من أجل تحقيق الاستقرار في المؤسسة واستمرارها، بينما تطوير العنصر الفاعل داخل المؤسسة ألا وهو الإنسان ليس هدفا رئيسيا للمؤسسة (حسب ما تظهره النتائج).

### الجدول رقم(64) يوضّح أهداف العاملين الخاصة

النسبة%	التكرارات	أهداف العاملين الخاصة
23.3	10	الحصول على مكانة في المجتمع
44.2	19	تحصيل راتب شهري
18.6	8	توازن نفسي واستقرار داخلي
13.9	6	الانتماء إلى جماعة أصدقاء
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- نسبة بلغت (44.2 %)، من عيّنة الدّراسة هدفها الخاص داخل المؤسسة مكان الدراسة هو تحصيل راتب شهري.
  - الحصول على مكانة في المجتمع هو ما تطمح إلى بلوغه نسبة مئوية من العيّنة نفسها، بلغت (23.3 %).
  - نسبتان مؤبّتان من عيّنة الدراسة (18.6 %)، (13.9 %)، هدف الأولى تحقيق توازن نفسي واستقرار داخلي، وهدف الثانية يتمثل في الانتماء إلى جماعة أصدقاء.
- إن حاجات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة هي أكثر ما يسعى إليه العاملون في الغالب، تحقيق عيش كريم وضمان مكانة في المجتمع، والذي يحقق لهم الاستقرار الداخلي والتوازن النفسي.

### الجدول رقم(65) يبين شروط نجاح المؤسسة

النسبة %	التكرارات	شروط نجاح المؤسسة
18.6	8	إذا تمّ تطبيق القوانين بصرامة
41.9	18	إذا راعت المؤسسة واهتمت بظروف العاملين الخاصة
13.9	6	إذا منحت الحرية للعاملين في العمل
25.6	11	إذا شاركت الإدارة العاملين في وضع الأهداف
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي

- عبّرت نسبة من عيّنة الدّراسة، بلغت (41.9 %) أن من شروط نجاح المؤسسة مكان الدراسة إذا راعت المؤسسة واهتمت بظروف العاملين الخاصة.
- نسبة مئوية من العيّنة نفسها (25.6 %)، اعتبرت مشاركة الإدارة العاملين في وضع الأهداف، شرط لنجاحها.
- إذا تمّ تطبيق القوانين بصرامة، وإذا مُنحت الحرية للعاملين في العمل هو ما رأت نسبتان أخريان من الشروط التي تساعد على نجاح المؤسسة، بلغت الأولى (18.6 %) والثانية (14.0 %).

- إن ترتيب نسب شروط نجاح المؤسسة كما يتضح من الجدول أعلاه، يبرز بوضوح ما يحتاجه العاملون من مؤسستهم، وهي الشروط التي تضمن نجاحها، وتُحقق أهدافها.

الجدول رقم(66) يوضّح نظرة العامل لمشاركته في وضع أهداف المؤسسة

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
95.3	41	نعم
4.7	2	لا
%100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أغلبية النسبة المئوية (95.3%) من عيّنة الدّراسة ترى وجوب مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة.
- نسبة مئوية قليلة (4.7%) من العيّنة ذاتها، تعتبر مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة غير واجبة.
- إن أغلبية عيّنة الدراسة تدرك جيدا أهمية وقيمة مشاركة العاملين في وضع الأهداف، وهذا دليل على وجود رغبة واضحة لدى العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة للمشاركة في ذلك.

الجدول رقم (67) يوضح أهمية مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة

النسبة %	التكرارات	أهمية مشاركة العاملين في وضع الأهداف
18.6	8	لكلّ عامل وجهة نظر يجب احترامها
30.2	13	رفع الروح المعنوية للعامل
16.3	7	الكل يجتهد في أداء واجبه
34.9	15	إحساس العامل بأهميته في المؤسسة
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- رأت نسبتان مئويتان من عيّنة الدّراسة (34.9 %)، (30.2 %) على التوالي أن أهمية مشاركة العاملين في وضع الأهداف يتمثل في احساس العامل بأهميته في المؤسسة ورفع الروح المعنوية للعامل.
- لكلّ عامل وجهة نظر يجب احترامها والكل يجتهد في أداء واجبه، هو ما اعتبرته النسبتان الباقيتان من العيّنة ذاتها من إيجابيات مشاركة العامل في وضع الأهداف، ممثلتين على التوالي بـ (18.6 %)، (16.3 %).
- إن أهمية المشاركة في وضع الأهداف حسب عيّنة الدراسة، تتجلى في منح العامل مكانة وقيمة يشعر بها داخل المؤسسة، ترفع معنوياته؛ فيجتهد تلقائياً في أداء واجبه.

الجدول رقم (68) يوضّح رأي العاملين في الاستعانة باستشاريين من خارج المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
86	37	نعم
14	6	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- الغالبية من عيّنة الدّراسة، بلغت نسبتها (86 %) تعتبر أن الاستعانة باستشاريين في وضع أهداف للمؤسسة ضروري لها ومناسب.
- عيّنة أخرى، نسبتها (14%) ترى عدم فائدة الاستعانة باستشاريين للغرض السابق.

الجدول رقم(69) يبين نظرة العاملين لأهمية الإشراف داخل المؤسسة

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
83.7	36	نعم
16.3	7	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- (نعم)، هي إجابة نسبة مئوية مرتفعة من عينة الدراسة بلغت (83.7%) فيما يتعلق بأهمية الإشراف داخل المؤسسة.
  - نسبة مئوية من العينة ذاتها، وصلت (16.3%) لا ترى أية أهمية لوضع مشرفين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- الذين يرفضون وضع مشرف على العاملين يرون أن ذلك إهانة للعامل الذي يجب أن نترك له الحرية في العمل، وأن نحسسه بأنه مسؤول داخل المؤسسة، بدلا من مراقبته.

الجدول رقم (70) يوضّح أسباب وجود المشرف في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	أسباب وجود المشرف
20.9	9	العامل في المؤسسة يتهاون في عمله
18.6	8	العامل يتأخر في حضوره للعمل
53.5	23	العامل تنقصه الخبرة والمهارة
7.0	3	العامل لا يلتزم بالقوانين
% 100	43	المجموع

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- الغالبية من عيّنة الدّراسة، وبنسبة (53.5 %)، يعتبرون وجود المشرف داخل المؤسسة سببه أن العامل تنقصه الخبرة والمهارة.
- نسبتان متقاربتان من العيّنة ذاتها (20.9 %)، (18.6 %) ترى على التوالي أن سبب وجود المشرف داخل المؤسسة مكان الدراسة يرجع إلى أن العامل في المؤسسة يتهاون في عمله وأن العامل يتأخر في حضوره للعمل.
- نسبة مئوية بلغت (7.0 %) اعتبرت وجود المشرف بالمؤسسة يعود إلى أن العامل لا يلتزم بالقوانين.

- حسب نتائج الجدول، فإن وجود المشرف داخل المؤسسة هو من أجل توضيح الأعمال للعاملين ذوي الخبرة والمهارة القليلة، إضافة إلى مراقبة سير أداء العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (71) يوضح التغييرات في المؤسسة ذات الأثر الإيجابي على سلوك العاملين

النسبة %	التكرارات	التغييرات ذات الأثر الإيجابي
48.8	21	الوسائل الحديثة التي جلبتها المؤسسة
18.6	8	طريقة معاملة المسؤولين للعاملين
16.3	7	اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين العاملين
16.3	7	اتباع إدارة المؤسسة أسلوب التحفيز الإيجابي
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- الوسائل الحديثة التي جلبتها المؤسسة، هو التغيير ذو الأثر الإيجابي على نسبة من عينة الدراسة، بلغت (48.8 %)، وهي الأغلبية.
  - نسبتان أخريان متساويتان (16.3 %) من العينة نفسها اعتبرت أن اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين العاملين واتباع إدارة المؤسسة أسلوب التحفيز الإيجابي على التوالي، تغييران كان لهما أثرا إيجابيا على سلوك العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - "طريقة معاملة المسؤولين للعاملين"، اعتبرت نسبة من عينة الدراسة (18.6 %) هو التغيير الإيجابي المؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسة.
- إن أهم تغيير ترك أثرا إيجابيا على سلوك الأغلبية من عينة الدراسة هو الوسائل الحديثة التي جلبتها المؤسسة منذ مدة، من بينها أجهزة الإعلام الآلي، والمكيفات الهوائية. كما أن المعاملة الطيبة والتحفيز الإيجابي ترك عند البعض من عينة الدراسة أثرا إيجابيا واضحا على سلوكهم داخل المؤسسة من حيث الجد في العمل والالتزام بالقوانين.

الجدول رقم (72) يبين مدى تلبية المؤسسة لحاجات العاملين الخاصة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
51.2	22	نعم
48.8	21	لا
<b>%100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- غالبية من عينة الدراسة وبنسبة (51.2%) أجابت بـ (نعم) فيما يتعلق بمدى تلبية إدارة المؤسسة لحاجات العاملين الخاصة.
- نسبة كبيرة من العينة نفسها بلغت (48.8%) أجابت بالنفي فيما يتعلق بتلبية الإدارة لحاجيات العاملين الخاصة. وهذا يكون له أثر سلبي على سلوكيات هؤلاء وبالتالي على أدائهم ومبادراتهم؛ فالعامل إذا شعر بعدم تلبية حاجاته الخاصة تقل أو تنعدم رغبته في تقديم أي خدمة إضافية للمؤسسة، وهو ما أشار إليه العديد من عينة الدراسة.

الجدول رقم (73) يوضح العناصر التي تساهم في توجيه سلوكيات العاملين وضبطها

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
46.5	20	تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة
4.7	2	شرح أهداف المؤسسة للعامل
11.6	5	تعزيز العمل الجماعي
7.0	3	مشاركة العاملين في وضع الأهداف
9.3	4	الاستعانة باستشاريين لوضع الأهداف
13.9	6	مراقبة العامل وتوجيهه باستمرار
2.3	1	تحقيق حاجات العاملين الخاصة
4.7	2	ابداع وابتكار أساليب جديدة في العمل
<b>% 100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

- نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- يظهر ترتيب عينة الدراسة للعناصر المساهمة في ضبط السلوكيات وتوجيهها داخل المؤسسة، أن نسبة مئوية بلغت (46.5 %) رأت أن تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة، كفيل بذلك.

- نسبتان مئويتان (14.0%)، (11.6%) يعتبران على التوالي أن ضبط السلوكيات وتوجيهها يتطلب مراقبة العامل وتوجيهه باستمرار وتعزيز العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة.
- نسبتان متساويتان من العينة نفسها (4.7%) إحداهما تعتبر أن شرح أهداف المؤسسة للعامل ضروري لضبط سلوكه، بينما الأخرى ترى أن ذلك يتم عن طريق ابداع وابتكار أساليب جديدة في العمل.
- باقي النسب من العينة نفسها (9.3%)، (7.0%)، (2.3%) على التوالي، ترى أن ضبط الإدارة لسلوك العاملين بها يتم بواسطة الاستعانة باستشاريين، ومشاركة العاملين في وضع الأهداف، إضافة إلى تحقيق حاجات العاملين الخاصة.
- أكثر وسائل الضبط والتوجيه لسلوكيات العاملين بالمؤسسة حسب عينة الدراسة تتمثل في تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة، مع تعزيز الإدارة للعمل الجماعي، ثم مراقبة العاملين وتوجيههم باستمرار.

## ثانيا: نتائج الدراسة

بعد تفريغ البيانات، وتحليلها وتفسيرها، خلصت الدراسة التي موضوعها " تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية " إلى عدد من النتائج مرتبة حسب محاورها كما يلي:

### المحور الأول: المعلومات التي تحدد القيم الثقافية الخاصة بالتنظيم

- 1- توفر عامل الخبرة داخل الإدارة يساعد أكثر في نجاحها.
- 2- التنظيم يشكل نظاما أساسيا، يبرز مدى فهم غالبية العاملين لأهمية التنظيم كنظام أساسي في تسيير الإدارة.
- 3- إن اعتراف العاملين بقيمة القوانين داخل الإدارة في أداء الواجبات، وتحقيق الانضباط يظهر مدى حرصهم على ضرورة أداء الواجب وملازمة الانضباط، وهذا طبعا يتأتى بوجود قوانين تفرض ذلك.
- 4- التوجيهات التنظيمية حسب الغالبية من العاملين، تساعد في زيادة وتيرة العمل وبالتالي تحقيق نجاح أكبر داخل الإدارة.
- 5- الغالبية من العاملين ترى بوجوب اتمام العمل على الوجه المطلوب، وهذا ما تؤكدته التعليمات التنظيمية.
- 6- تعتبر الأفكار التنظيمية من وجهة نظر أغلبية العاملين هي أساس تطور المؤسسة، إذ تساعد على توضيح طريقة العمل، وكيفية تجاوز المشاكل الإدارية.
- 7- تعتبر الآداب والأخلاق من تقاليد المؤسسة الجزائرية، كما تفرض التقاليد في مجال العمل على أن كل عامل مسؤول عن عمله.

8- التسبب في العمل مشكلة قائمة، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة بحيث يطمح العاملون إلى اتخاذ إدارة المؤسسة مواقف بخصوص الحد من تفشي هذه الظاهرة. إضافة إلى فرض صرامة في العمل لمنع التسبب وتجعل العامل مرتبط دائما بأداء واجبه.

9- القوانين التنظيمية، هي ما يسهل على إدارة المؤسسة ضبط وتوجيه سلوكيات العاملين، وهذا طبعا إذا تم تطبيقها بنزاهة وعدالة، مع مراعاة ظروف العامل.

### المحور الثاني: المعلومات التي تحدد العلاقات بين العاملين ضمن التنظيم

1- انخفاض تدفق المعلومات الضرورية بين غالبية العاملين، واحتكار ذلك من طرف الأقلية والتي تكون ذات خبرة كبيرة بالمؤسسة.

2- سيادة الاتصال المباشر داخل المؤسسة أمر مهم جدا ولكن غياب الوثيقة الرسمية قد يؤدي إلى عدم الالتزام بمضمون الاتصال؛ فالمكتوب على الوثيقة أبقى من المذكور شفاهيا وبخاصة داخل المؤسسات.

3- إن تبادل المعلومات بين العاملين بنسبة كبيرة دليل على وجود اتصال أفقي بدرجة عالية وهو ما يساعد العاملين الجدد في الاندماج والتعاون مع من سبقهم داخل المؤسسة موضوع الدراسة.

4- التعاون عند الغالبية من العاملين يجسد التضامن ويقوى علاقاتهم وهذا دليل آخر على وجود شكل من أشكال الأسرة الواحدة داخل المؤسسة العمومية محل الدراسة.

5- إدارة المؤسسة تشجع على بث روح التعاون، والتضامن بين العاملين في مجال العمل وهو ما يساعد في نجاحها واستمرارها.

6- سيادة التعاون بين العاملين، والمعاملة الحسنة، يكفل وجود ثقافة التسامح لدى غالبية عينة الدراسة، وهو ما يقوي ويحافظ على بقاء المؤسسة واستمرارها واستقرارها ونجاحها.

7- وجود المعاملة الحسنة، يشجع داخل المؤسسة الميل إلى العمل داخل مجموعة عند غالبية عينة الدراسة، وإن ميل البعض إلى العمل الفردي سببه تجنب الاتكالية والانشغال بالكلام عن العمل المطلوب.

8- مشاركة العاملين في إبداء الرأي، مع دراسته والأخذ به كما بينت ذلك الغالبية من عينة الدراسة، يظهر مدى إدراك الإدارة لقيمة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساعد على نجاح المؤسسة وتطورها، وبالتالي فهي تمنح الفرصة للعاملين بتقديم اقتراحاتهم والأخذ بها بعد مناقشتها طبعاً.

9- عوامل ضبط السلوكيات داخل المؤسسة، ترتبط بشكل أساسي بنوعية المعاملة، تبادل المعلومات بين العاملين والتعاون فيما بينهم.

### المحور الثالث: المعلومات التي تحدد السلوكيات الصادرة عن الأفراد في التنظيم

1- قد يكون أسلوب الإدارة في منح حرية كبيرة للعاملين في مجال العمل، هو السبب في قلة الانضباط لدى الأغلبية من عينة الدراسة، وقد يكون السبب أيضاً غياب المراقبة والمتابعة في أوقات العمل.

2- اعتماد الإدارة أسلوب التنبيه الشفهي، عند وقوع سلوك سلبي من أحد العاملين يعبر عن التعامل الحسن، ومنح الفرصة للعامل لتجنب السلوكيات غير المرغوبة في المؤسسة.

3- حضور العامل متأخراً عن الوقت المحدد، وخروجه قبل الوقت المحدد رسمياً أصبح أمراً شبه مألوف في المؤسسة محل الدراسة.

4- عدد كبير من العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة لديهم مبادرة لتقديم مزيداً من الخدمات، وهذا يدل على وجود ثقافة المبادرة لدى الأغلبية داخل المؤسسة مما يستلزم تشجيعها من قبل الإدارة.

5- تواجد روح الفريق الواحد داخل المؤسسة، وتواجد المبادرة يحسّن من نوعية الخدمات المقدمة للمواطن.

6- إن انتهاج الإدارة أسلوب التحفيز، يدعم المبادرة والإبداع والانضباط داخل المؤسسة وهذا طبعاً إذا كان وفق معايير دقيقة ونزيهة.

7- تسامح الإدارة مع العاملين في حالة وقوع السلوكيات السلبية، ينتج عنه التزام العامل بتنفيذ ما يأمره به مسؤوله المباشر في مجال العمل.

8- المعاملة الطيبة هي ما يجعل الغالبية من العاملين ينفذون الأوامر، ويبادون بأعمال إضافية داخل المؤسسة.

9- إظهار الإدارة للسلوكيات السلبية للعاملين، يقلل من حدوثها داخل المؤسسة.

10- من بين السلوكيات السلبية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، التأخر في الحضور للعمل والانتكال على الآخرين في إنجاز الأعمال وهو ما لاحظته إدارة المؤسسة ونبهت عليه.

11- تعامل إدارة المؤسسة مع أخطاء العاملين، ومبادرة العامل في إطار العمل داخل المؤسسة، وتبيين الإدارة للسلوكيات الممنوعة على العاملين بالمؤسسة، يساعد على ضبط السلوك وتوجيهه.

## المحور الرابع: المعلومات التي تحدد الأدوار والنشاطات والأعمال التي يؤديها

### الأعضاء في التنظيم

1- بعض العاملين بالمؤسسة غير مقتنعين بما أسند لهم من مهام، والسبب حسبهم أنهم يحملون تخصصا لا يتماشى وما يقومون به من واجب داخل الإدارة.

2- اقتناع العامل بدوره داخل المؤسسة، ينجم عنه الشعور بأهمية ما يؤديه من دور في إطار العمل. أما عدم اقتناعه بذلك الدور، فإنه يشعر بقلّة أهمية ما يقوم به. وهذا ما يقلل من مبادراته مع اقدمه على العمل بمعنويات محبطة.

3- شرح الأعمال والنشاطات للعاملين يساهم في انجازها على الوجه المطلوب، ويزيد من ثقة العامل بنفسه. أما عدم توضيحها ينجم عنه عكس ما ذكر.

4- إن نسبة كبيرة من عينة الدراسة لم تتلق أي تكوين بخصوص الدور المسند لها، وهذا ما يجعل الكثير منهم يعتمدون على غيرهم في ذلك ولا يبادرون بأي خدمة إضافية للمؤسسة.

5- التكوين والتدريب للعاملين بالمؤسسة عموما قليل جدا إلى منعدم وهو ما ورد في إجابات الغالبية من عينة الدراسة.

6- وجود معايير محددة وواضحة، يجعل إسناد الأعمال للعاملين دقيق وموضوعي، بينما غياب ذلك يخلق جوا من التوتر وعدم التفاهم داخل المؤسسة.

7- تحرص المؤسسة محل الدراسة على إسناد الأعمال في ضوء معايير حددتها، أهمها خبرة العامل في ميدان العمل للاستفادة من ذلك. كما عمدت إلى معيار الشهادة الجامعية في إسناد المهام وهو ما توصي به القوانين الحالية في مجال التوظيف خاصة.

أما المحسوبية، والمصالح المتبادلة فهي معايير معتمدة بشكل غير رسمي في إسناد الأعمال لبعض العاملين، وهو أمر مخالف للقوانين، ينجم عنه اللامبالاة وعدم الثقة في الإدارة.

8- معرفة العاملين للحقوق والواجبات يجعلهم يؤدون الواجب على الوجه المطلوب، ويتفادون الأخطاء الناجمة عن جهل بالقانون، ويحصلون على حقوقهم كاملة.

9- إسناد واجبات عديدة للعامل في اليوم الواحد ظاهرة سلبية موجودة داخل الإدارة محل الدراسة، لأن تكليف العامل بأعمال كثيرة يجعله يمل العمل ولا ينجزه على الوجه المطلوب، ويتهرب من ذلك بالغياب أو الخروج قبل الوقت المحدد أو التأخر في الحضور باستمرار وذلك تماشياً والمجهود الإضافي الذي قدمه للمؤسسة.

10- إدراك العامل بأن دوره في المؤسسة، مكمل لأدوار بقية العاملين يضيء روح التعاون والتآزر.

11- إن معرفة العامل لما يقوم به بقية العاملين في المؤسسة، يساعد في انجاز الأعمال بدقة وفي الوقت المحدد لها ويجنب تداخل الصلاحيات والأدوار وهذا يكون بالتنسيق وتحديد الهدف أولاً.

12- الأغلبية من عينة الدراسة تستطيع الابتكار والإبداع إذا أتيحت لها الفرصة المناسبة من طرف الإدارة، وهذا يتطلب إشراك العاملين فيما ما يتخذ من قرارات وتشجيع وتحفيز من يتمتع بهذه الصفة من العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

13- إن وجود الرغبة في تطوير المؤسسة لدى الإدارة، يجعلها تشارك العاملين في قراراتها وذلك لحثهم على الإبداع والابتكار، والمؤسسة محل الدراسة تتمتع بعينة لا بأس بها في هذا الجانب وبخاصة ما يتعلق بتقديم أفكار خلاقة لتطوير طريقة العمل وأسلوبه بالمؤسسة.

### المحور الخامس: المعلومات التي تحدد الأهداف المتعلقة بالتنظيم

- 1- إن توفير الظروف المناسبة للعمل بالمؤسسة، يساعد في إنجاز الأعمال بمستوى مقبول على الأقل، وإن الظروف غير المناسبة للعمل تعيق ذلك وتمنعه.
- 2- إن وضوح الأهداف للعاملين يساهم في تحقيقها، وبلوغها وإن عدم وضوحها يجعل العمل يتجه صوب جهات مختلفة مما لا يتحقق معه أي هدف للمؤسسة.
- 3- جل أفراد عينة البحث تعمل من أجل تحقيق الاستقرار في المؤسسة واستمرارها، بينما تطوير العنصر الفاعل داخل المؤسسة ألا وهو الإنسان ليس هدفا رئيسيا للمؤسسة (حسب ما تظهره النتائج).
- 4- تحقيق عيش كريم وضمان مكانة في المجتمع من أهم حاجات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- 5- أغلبية عينة الدراسة تدرك جيدا أهمية وقيمة مشاركة العاملين في وضع الأهداف، وهذا دليل على وجود رغبة واضحة لدى العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة للمشاركة في ذلك.
- 6- إن أهمية المشاركة في وضع الأهداف حسب عينة الدراسة، تتجلى في منح العامل مكانة وقيمة يشعر بها داخل المؤسسة، ترفع معنوياته، فيجتهد تلقائيا في أداء واجبه.
- 7- إن أهم تغيير ترك أثرا إيجابيا على سلوك الأغلبية من عينة الدراسة هو الوسائل الحديثة التي جلبتها المؤسسة منذ مدة من بينها أجهزة الإعلام الآلي، والمكيفات الهوائية. كما أن المعاملة الطيبة، والتحفيز الإيجابي ترك عند البعض من عينة الدراسة أثرا إيجابيا واضحا على سلوكهم داخل المؤسسة من حيث الجد في العمل، والالتزام بالقوانين.

8- ضبط الإدارة لسلوك العاملين بها يتم بواسطة الاستعانة باستشاريين لوضع الأهداف ومشاركة العاملين في وضع الأهداف إضافة إلى تحقيق حاجات العاملين الخاصة.

9- أكثر وسائل الضبط والتوجيه لسلوكيات العاملين بالمؤسسة حسب عينة الدراسة تتمثل في تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة، وتعزيز الإدارة للعمل الجماعي، ثم مراقبة العاملين وتوجيههم باستمرار.

## 2-1- النتائج في ضوء الدراسات السابقة

لا بأس أن نذكر بالنتائج التي خلصت إليها الدراسات السابقة المشار إليها سابقاً.

### الدراسة الأولى:

وتتمثل في الدراسة التي أنجزها الباحث **سمير يوسف محمد عبد الإله** بعنوان " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات " وتوصل الباحث إلى نتائج عدة نذكر من أهمها أولويات الموظفين في الجامعات الثلاث هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح.

### الدراسة الثانية:

وتخص الدراسة التي قام بها الباحث **زيادة سعيد الخليفة** بعنوان " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء " وأهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة نذكر:

1- يدرك ضباط كلية القيادة والأركان رسالة وغايات وأهداف كلية القيادة والأركان كإحدى

الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

2- إن العناصر التي تعبر عن امتياز مستوى أداء الطالب، كلية القيادة والأركان هي:

الانضباط في الدراسة، التعاون مع الزملاء، والمشاركة والنقاش.

### الدراسة الثالثة:

وهي دراسة محلية (جزائرية) قام بها الباحث بوبكر منصور عنونها " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية "، خلص فيها إلى مجموعة من النتائج أهمها

1- وجود مستوى منخفض بالنسبة لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة.

2- أن بُعد إدارة العلاقات هو أكبر الأبعاد من حيث مستوى الانخفاض.

### الدراسة الرابعة:

وهي أيضا دراسة محلية (جزائرية) قام بها الباحث بن عيسى محمد المهدي بعنوان " ثقافة المؤسسة " توصل من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها:

1- إن نظرة هؤلاء القادة للعوامل التي تعيق المؤسسة على تحقيق النجاحات هو نقص التضامن والتماسك بين العمال وكما بينا ذلك في الدراسة أنه هناك فئة قيادية أصابت في تشخيص المشكلة على أنها مرتبطة بالبناء الاجتماعي لكنها أخطأت في الوسيلة باعتمادها على القواعد القانونية والإجراءات التنظيمية المستمدة من خبراتها المهنية الذاتية، هذا ما جعلها تعيد إنتاج نفس الحلول السابقة.

2- رأينا أن هذه العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي في الحقيقة إلا حالة من حالات التآلف والتأنس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليس علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة.

مما سبق، يتضح أن النتائج التي خلصت إليها الدراسات المشار إليها أعلاه، بعضها يشير إلى التزام العاملين بأداء الواجب، التعاون والمشاركة والانضباط، أما بعضها الآخر، فقد خلص إلى عكس ذلك، والأمر يتعلق بنقص التضامن والتماسك بين العمال وغياب علاقات التضامن، مع انخفاض مستوى إدارة العلاقات.

بعد نزولنا إلى ميدان الدراسة واستعمالنا للملاحظة المنظمة والمقابلة والاستمارة، وتحليلنا للبيانات، توصلنا إلى اعتراف العاملين بقيمة القوانين داخل الإدارة في أداء الواجبات وتحقيق الانضباط. إضافة إلى سيادة التعاون بين العاملين والمعاملة الحسنة، وكذا مشاركة العاملين في إبداء الرأي، مع تشجيع الإدارة على ذلك، بمنح العاملين فرصة تقديم آراءهم أثناء الاجتماعات. وهو ما يتفق إلى حد بعيد مع نتائج الدراسة الأولى والثانية. أما الانضباط فهو قليل داخل المؤسسة محل الدراسة. وعليه؛ فإن تطور المؤسسة وضبط سلوك العاملين بها لا يتحقق بتطبيق القوانين فقط وفرض الرقابة، بل لابد من بث روح التعاون والمشاركة وفتح قنوات الاتصال بجميع أنواعها، وتوضيح للأهداف والاهتمام أكثر بالموارد البشري داخل المؤسسة. وهنا يمكن القول إن نجاح كليات الضباط مرده عادة إلى تطبيق ما ذكرناه.

## 2-2- النتائج في ضوء نظريات الدراسة

إن النظريات التي أشرنا إليها سابقاً تبين الأفكار المعتمدة في هذه الدراسة، وقبل أن نعرض النتائج ونقارنها بمضمون هذه النظريات، رأينا من الواجب الإشارة إلى أفكارها الأساسية.

1- النظرية الرمزية تتبنى فرضية أساسية فحواها أن الثقافة مجموعة من الحقائق المبنية والمنشأة اجتماعياً. فهي بذلك ترى أن جميع الثقافات بما فيها -ثقافة المؤسسة- أطراً مبنية اجتماعياً. أي أنها من نتاج المجتمع. ولفهم ثقافة مؤسسة ما حسب إدغار تشاين يجب اعتماد ظواهر السطح والتمثلة في ما يظهر للعيان، ويبقى مرئياً ومسموعاً وملموساً من سلوك أفراد المؤسسة المتجذر في مستويات المعايير والقيم والافتراضات.

2- نظرية التفاعل تركز بشكل أساسي على علاقات المواجهة المباشرة، وأن دراسة التفاعلات داخل المؤسسة يعني دراسة سلوكيات الأفراد تجاه بعضهم البعض. كما تقوم هذه النظرية على مفاهيم ثلاثة أساسية، تتمثل في النشاط، التفاعل والعواطف.

3- النظرية السلوكية ترى أن سلوك الإنسان داخل المنظمات يرتبط بثلاث مجموعات من العوامل وهي العوامل النفسية، العوامل الاجتماعية والعوامل الثقافية.

4- نظرية الدور تركز على مجموعة مبادئ هامة نذكر منها:

- سلوك الفرد يمكن التنبؤ به من معرفة دوره الاجتماعي.
- الأدوار الاجتماعية تكون متكاملة في المؤسسة عندما تؤدي المؤسسة مهامها بشكل جيد وكفاء بحيث لا يكون هناك تناقض في الأدوار.

من خلال هذا التقديم المختصر لمبادئ وأفكار هذه النظريات نستطيع القول إن نتائج هذه الدراسة تتوافق مع أفكار النظريات المذكورة إلى حد كبير؛ فالنسبة للنظرية الرمزية فهي تؤكد أن ثقافة المؤسسة هي نتاج للمجتمع وهذا يعني أن العامل يأتي إلى المؤسسة بأفكار وقيم وعادات اكتسبها من المجتمع وبالتالي كل عامل له ثقافته الخاصة. وهذا ليس معناه أن ثقافة المؤسسة هي نفسها ثقافة المجتمع كما يعتقد الكثير، بل للمؤسسة ثقافتها التي تميزها عن المجتمع وما فيه من مؤسسات مختلفة، وقد شرحنا ذلك في فصل سابق، ففي المؤسسة يبقى العامل مدة طويلة يعمل وفق قوانين وتوجيهات وقواعد محددة منذ دخوله إلى خروجه من المؤسسة، وهذا ما يضيف تغييرا مرحليا ملموسا واضحا في سلوكياته، من حيث الانضباط، طريقة الحوار، أداء الواجب، وضع الأهداف، مشاركة الآخرين، ففي المؤسسة محل الدراسة أظهرت النتائج أن العاملين تغيرت سلوكياتهم بشكل ملموس إذا أخذنا بظواهر السطح حسب اعتقاد إدغار تشاين، وهو ما تبرزه أيضا أفكار نظرية التفاعل المرتكزة على علاقات المواجهة؛ فالنتائج المستخلصة أظهرت وجود علاقات مباشرة وتفاعل مستمر بين

العاملين أساسه التعاون والتضامن والتواصل إلى حد كبير، هذه العلاقات تصب في مجملها لصالح المؤسسة، وهي التي تساهم في نشرها واستمرارها بين العاملين. فالعامل داخل المؤسسة محل الدراسة يتواجد غالبية الوقت داخل مجموعة العمل، التي تؤثر فيه ويتأثر بها، وعلى هذا الأساس يتغير سلوكه من حالة إلى أخرى وهو ما تؤكدته النظرية السلوكية في العوامل الاجتماعية. كما أن المؤسسة تنظم هذه العلاقات عن طريق القوانين والتوجيهات التنظيمية حفاظا على استقرارها واستمرارها من جهة، وضبطا وتوجيها لسلوكيات العاملين بها في اتجاه صحيح من جهة أخرى. وتشير نتائج الدراسة أيضا، أن العامل يؤدي دورا محددا داخل المؤسسة موضوع الدراسة مكملا لأدوار باقي العاملين، وهذا يمكن معرفته من خلال ما تقدمه هذه المؤسسة من خدمات جيدة للمواطنين، وهو ما يتوافق ومبادئ نظرية الدور، غير أن سلوك الفرد يصعب التنبؤ به اعتمادا على دوره الاجتماعي، لأن سلوك الفرد تؤثر فيه جملة عوامل أشرنا إليها في النظرية السلوكية وليس عاملا واحدا فقط. وما يهم هذه الدراسة هي العوامل الثقافية، وتحديدًا الثقافة التنظيمية التي تغيرت تبعا لتغير ظروف العمل، حيث تسود بها ثقافة المشاركة والتعاون وهي نتجة نحو تبني ثقافة جديدة تميل بشكل كبير إلى ثقافة المهمة وهو ما بينته نتائج هذه الدراسة. وعليه؛ فإن العامل هو جزء من هذه المؤسسة يتغير سلوكه ويتبدل تبعا لما يطرأ من تطور على ثقافته مؤسسته.

## 2-3- النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

بعد أن تعرضنا بالمناقشة للنتائج حسب الدراسات السابقة، وحسب النظريات التي تبناها الباحث، رأينا من الضروري، مناقشتها أيضا في ضوء التساؤلات المطروحة في الإشكالية، وهذا من أجل إتمام العمل الميداني الذي لا يكتمل ولا يتضح أثره إلا بهذه الخطوة.

حسب تحليل البيانات المستقاة من الميدان تبين أن المؤسسة محل الدراسة أجرت تغييرات ملموسة تركت لدى أغلب العاملين بها أثرا إيجابيا في مجال العمل، تمثل ذلك الأثر في رضا الأغلبية منهم عن الظروف التي يجري بها العمل، وكذا رضاهم عن طبيعة المعاملة من طرف المسؤولين.

إن هذه التغييرات لا بد أن تساهم في تطوير نوع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة موضوع الدراسة، وهو ما سنناقشه تفصيلا من خلال الأسئلة الفرعية المنبثقة من السؤال الرئيسي.

### التساؤل الفرعي الأول:

- هل يبدي العاملون في إدارة المؤسسة العمومية مرونة لاكتساب قيم جديدة تتماشى والثقافة التنظيمية المنمطة لسلوكياتهم والموجهة لأفكارهم ومواقفهم؟

أبانت النتائج الميدانية أن العامل داخل المؤسسة موضوع الدراسة يعتبر أن القوانين التنظيمية تلزمهم بأداء الواجبات المسندة لهم، كما أنها تضبط سلوكياتهم وتوجهها بما يخدم أهداف المؤسسة، ويساعد في ذلك أيضا ما يتلقونه من توجيهات يرونها ضرورية من قبل المسؤولين لتحسين وتيرة العمل وتحقيق الانضباط، وإن إنجاز العمل على الوجه المطلوب يتحقق داخل المؤسسة بالتعليمات التنظيمية التي تؤكد على ذلك. كما أن الغالبية من عينة الدراسة أكدت على ضرورة وجود أشخاص داخل الإدارة يقدمون أفكارا خلاقة تساعد على تطوير طريقة العمل واساليبه، وهم جاهزون إذا طلب منهم ذلك. ويرون أن العامل مسؤول

عن عمله داخل المؤسسة وهو ما تفرضه التقاليد الجاري العمل بها يوميا. ويؤكدون أيضا على ضرورة الحد من مشكلة الانضباط الذي يعرف تدهورا ملحوظا يتطلب اتخاذ مواقف عاجلة وصارمة من لدن إدارة المؤسسة، وبالتالي فإن الأغلبية من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم مرونة تلقائية تسير كل جديد، وقابلية كبيرة لتنفيذ ما يصدر من قوانين وتعليمات جديدة وتوجيهات تؤكد على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة. وهو ما يتأكد أكثر فيما سيرد من نتائج باقي التساؤلات الفرعية.

### التساؤل الفرعي الثاني:

- هل يتمكن العاملون بإدارة المؤسسة العمومية من توطيد علاقاتهم ضمن الثقافة التنظيمية المدعمة لمشاركاتهم وتساندهم؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالعلاقات بين العاملين داخل التنظيم، وجود تضامن وتعاون يدعمه التواصل المباشر المستمر بين الإدارة والعاملين، والذي يحتاج أن يكون موثقا لتجنب أي تهرب من المسؤوليات، كما أن الغالبية من العاملين يميلون إلى تبادل المعلومات فيما بينهم، الأمر الذي يساعد على الاندماج وتطوير أساليب العمل. وقد كان للإدارة دورا واضحا في تشجيع العاملين على التعاون في إطار العمل، وذلك نتيجة لعدم فرضها أسلوبا معيناً على العامل وهو يؤدي واجبه داخل المؤسسة موضوع الدراسة. المعاملة الحسنة للعاملين من طرف المسؤولين، والاستماع لأرائهم عوامل كفيلة بتوطيد العلاقات وتساند الجهود في إطار ثقافة تنظيمية تتبنى ذلك وتدعمه.

### التساؤل الفرعي الثالث:

- هل يتخذ العاملون في إدارة المؤسسة العمومية، أساليب معينة في سلوكياتهم، تتفق

والثقافة التنظيمية المنمّطة لتفاعلاتهم وتصرفاتهم؟

أبدت النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية المتعلقة بالسلوكيات الصادرة عن العاملين داخل المؤسسة موضوع البحث، تواجد حرية كافية في العمل، أنتجت لدى البعض منهم سلوكيات سلبية صارت معلومة لدى جميع أفراد مجتمع البحث، تتعلق أساسا بتناقص الانضباط في العمل، والذي يظهر جليا في الحضور المتأخر للعمل وكذا الخروج قبل الوقت المحدد لذلك. غير أن إدارة المؤسسة تتعامل مع هذه السلوكيات بنوع من التسامح يتجلى في منح إنذار شفوي في الغالب. كما أن هذا التسامح لا يعني رضا الإدارة عن هذا السلوك، بل نهبت العاملين للسلوكيات الممنوعة والتي ينبغي عليهم تجنبها.

أغلب العاملين بالمؤسسة يبادر بتقديم خدمات إضافية إلى المؤسسة والتي قد تكون خارج أوقات العمل، إضافة إلى سيادة روح الفريق الواحد، ومبعث ذلك ما أشرنا إليه سابقا من معاملة طيبة بين الجميع، وتسامح كبير لدى إدارة المؤسسة. كما ساعد التحفيز ذو الطابع الإيجابي، العاملين على تقديم المزيد من الجهود ودعم تلك الثقافة السائدة حاليا بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في ثقافة المشاركة والتعاون.

### التساؤل الفرعي الرابع:

- هل يقدر العاملون بإدارة المؤسسة العمومية، تكييف أدوارهم مع الثقافة التنظيمية

المفعلة لنشاطاتهم وممارساتهم المتنوعة؟

بالرجوع إلى نتائج هذه الدراسة المتعلقة بأدوار العاملين ونشاطاتهم داخل المؤسسة، نلاحظ أن بعضهم يؤديون دورا غير مقتنعين به، وهذا لعدم تماشي هذا الدور مع تخصصاتهم، والذي يجعلهم لا يتكيفون بشكل سريع مع ما يتطلب العمل من أداء متقن وفي

الوقت المحدد، الشيء الذي يتطلب زمنا طويلا للتمرن عليه. بينما الغالبية تدرك ما يجب عليهم فعله لأدائه على الوجه المطلوب. إن الاقتناع بالدور يشكل سندا قويا للعامل لإنجاز عمله، وهو ما وجدناه داخل هذه المؤسسة، ولدى الغالبية من العاملين بها. كما أن إدارة المؤسسة تساهم بترك الحرية للعاملين للاحتكاك ببعضهم من أجل تبادل المعلومات، وتساهم أيضا بشرح المهام للعاملين الجدد في جلسات خاصة، وبوضعهم مع عاملين آخرين لهم خبرة طويلة في العمل.

التكوين والتدريب خارج المؤسسة محل الدراسة هو ما يحتاجه العاملون بها، سواء كانوا حديثي عهد بالعمل أو كانوا ذوي خبرة، وقد سجلنا نقصا واضحا في هذا الجانب حسب ما ورد في نتائج الدراسة الميدانية. وإضافة إلى ذلك، فإن إسناد مهام كثيرة للعامل وبشكل مستمر، يجعله يمل العمل وينتهج سلوكيات غير مقبولة كالتأخر في الحضور والخروج قبل الوقت، وهذا مقابل الجهد الزائد عن عمله الذي يقوم به في المؤسسة. والمؤسسة لا تستطيع اتخاذ أي إجراء تأديبي معه بسبب ما يقدمه العامل من مهام مختلفة.

وعلى هذا الأساس؛ فإن العاملين يدركون جيدا الواقع التنظيمي الجاري به العمل داخل هذه المؤسسة، والتي تطمح في نهاية المطاف إلى إنجاز العمل المطلوب، وفي الوقت المحدد فقط. وتأسيسا على ما سبق؛ فإن للعاملين قدرة على مسايرة القيم السائدة بالمؤسسة وما يتطلبه الدور والنشاط الذي يؤديه، وهذا بعد مدة عمل قد لا تكون طويلة في الغالب.

### التساؤل الفرعي الخامس:

- هل يستطيع العاملون في إدارة المؤسسة العمومية، إحراز النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة والتي تخص كل فريق أو أي فرد ينتمي للتنظيم نفسه؟

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية على أن الأهداف الواضحة تمكن العاملين من تحقيقها وذلك شريطة توفر الظروف المناسبة للعمل داخل المؤسسة، هذه الأهداف التي تركز حسب

عينة الدراسة، على تحقيق الاستقرار، واستمرار العمل دون إعطاء أهمية تذكر للمورد البشري الذي يعد ركيزة أساسية لتطور ونجاح المؤسسة.

إن تحقيق الأهداف يستوجب حسب نتائج الدراسة مشاركة العاملين في وضعها، وذلك ما يخلق لدى العامل إحساس قوي بالانتماء إلى مؤسسته، وكذا تحسين الروح المعنوية للعاملين، فيندفع الجميع نحو تحقيق ما شاركوا في وضعه وساهموا في رسمه.

إن تحقيق الأهداف التنظيمية يستوجب أيضا حسب نتائج الدراسة، مراعاة المؤسسة لحاجات العاملين الخاصة التي تُعد الهدف الأساسي الخاص لكل عامل يوجد داخل المؤسسة، وبدون مراعاة هذه الحاجات يصعب التكهن بتحقيق الأهداف العامة، كما أن الاستعانة باستشاريين لهذه الغرض، يكون غير ضروري إذا راعت إدارة المؤسسة ما تقدم ذكره.

وإذا تأملنا في تفسيرنا لنتائج هذه الدراسة حسب ما جاء في الأسئلة الفرعية، نجد أنها في عمومها تقدم الإجابة عن التساؤل الرئيسي، والذي ورد سابقا على النحو الآتي:

- إن الرهانات التي رفعتها الجزائر منذ مطلع الألفية الثالثة في إدارة المؤسسات العمومية، إنما الهدف منها إدخال هيكلية على نظمها، وتغيير مختلف العمليات والإجراءات التي تخص العمل الجاري بها، لكن هل أثمرت فعلا تلك الجهود في تطوير نمط الثقافة التنظيمية، ومنه التأثير الإيجابي على سلوكيات العاملين بإدارات هذه المؤسسات؟

إن إدارة المؤسسة محل الدراسة، شهدت تغييرات كثيرة سواء في هيكلها التنظيمي، وفي القوانين والإجراءات التنظيمية منذ تأسيسها، إضافة إلى التجديد في موردها البشري، وبخاصة في جانب المديرين.

إن هذه التغييرات المذكورة، لابد أن يكون لها كما أظهرت النتائج، تأثيرا واضحا على سلوكيات العاملين بها، فالفرد داخل هذه المؤسسة، يتفاعل مع باقي الأفراد العاملين، ويعمل وفقا لما تنص عليه القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة، والمؤسسة تتبنى وتشجع العاملين بها على التعاون والمشاركة في إنجاز الأعمال، هدفها من ذلك إتمام هذه الأعمال في الوقت المحدد لها. وهذا كما ذكرنا، يؤكد أن هذه الثقافة المتبناة حاليا، انتجت لدى هؤلاء العاملين سلوكيات إيجابية، تساعد كثيرا إدارة المؤسسة على بلوغ أهدافها، وإضافة إلى ذلك، تبدو ملامح ثقافة تنظيمية جديدة في طور البناء والتشكل داخل هذه المؤسسة، ويساندنا في ذلك، تأكيد الإدارة على إنجاز المهام فقط. وذلك بترك جانب كبير من الحرية للعاملين في اتخاذ الأسلوب المناسب لإنجازها، وهذا التوجه بالرغم من إيجابياته الواضحة إلا أنه أفرز لدى البعض من العاملين سلوكيات سلبية.

وبناء على ما سبق؛ فإن للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة قدرة، ومهارة كافية للسعي نحو إحراز نجاح كبير في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويكون ذلك بتوفر ظروف عمل مناسبة، وشعور العامل بأهميته، ومكانته داخل المؤسسة.

## خاتمة

أظهرت الدراسة الحالية الموسومة بـ " تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية " في جانبها النظري أن إدارة هذه المؤسسة، عرفت تطورا في هيكلها وتنظيماتها، تماشيا مع التغيرات المتسارعة التي عرفت الجزائر في مجالات مختلفة، اجتماعية واقتصادية، سياسية وثقافية.

وما يعني هذه الدراسة هو تلك التغيرات والتحويلات في ثقافة المنظمة التي أصبحت محل اهتمام جل المختصين في عالم الإدارة، والموارد البشرية، وعلم اجتماع التنظيم. حيث أجريت دراسات مختلفة في عديد المؤسسات لإظهار تأثير ثقافة التنظيم على الالتزام والرضا والولاء والأداء الوظيفي، وسلوك العاملين بالإدارة، وكلها خُصت في نتائجها إلى وجود ارتباط قوي وواضح بين نوعية ومدى وجود هذه المتغيرات والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

في الجانب الميداني لهذه الدراسة، كشفت النتائج تأثر سلوك العاملين بطبيعة المعاملة السائدة بالمؤسسة، ومعاملة المسؤولين لهم، وكذا بنوعية الوسائل الحديثة التي جُلبت للمؤسسة، إضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاستماع لاقتراحاتهم، وأسلوب العمل الجماعي الذي تسعى إدارة المؤسسة إلى اعتماده والاستقلال النسبي الذي يتمتع به العامل في اختياره للأسلوب الذي يلائمه في العمل، مع سيادة مبدأ التسامح والتعاون فيما بينهم.

إن هذه العوامل المميزة والمكونة لثقافة هذه المؤسسة، لم تأت مصادفة، بل كانت نتيجة تغييرات كثيرة شهدتها المؤسسة محل الدراسة، سواء في هيكلها التنظيمي أو في المورد البشري، وبخاصة المديرين الذين تعاقبوا على إدارتها منذ نشأتها إلى يومنا هذا.

إن هذا التطور الذي مس جوانب عدة في ثقافة هذه المنظمة (المؤسسة)، تماشيا وظروف الوضع الراهن، أوجد سلوكيات إيجابية وأخرى سلبية لدى العاملين بها. نذكر من تلك

الإيجابيات ما نلاحظه من تسامح ومبادرة وتعاون وعمل جماعي، ومن السلبيات ما نشاهده من قلة انضباط في مواعيد الدخول والخروج من وإلى المؤسسة مكان العمل.

ويظهر للباحث أن عدم احترام بعض العاملين لمواعيد الدخول والخروج، كانت نتيجة الحرية الزائدة في أسلوب العمل، وقلة الرقابة، وسكوت الإدارة عن ذلك.

إن ثقافة المشاركة (الثقافة التعاونية) التي يتبناها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة، بدت ملامحها جلية في سلوكياتهم الظاهرة أو كما يسميها تشاين ظواهر السطح، إضافة إلى ثقافة أخرى تميل في مظهرها إلى ثقافة المهمة.

وإذا رجعنا إلى النتائج المستخلصة، نلاحظ أن ما يتصف به سلوك العاملين بشكل عام هو مُحصّلة لقيم وتوقعات ومعتقدات وأعراف غير موثقة، شكّلت في مجملها ثقافة ترسخت في أذهان الأفراد المنتمين لهذه المؤسسة، وصارت مصدرا لسلوكياتهم سواء ما كان منها إيجابيا أو ما كان سلبيا.

وتأسيسا على ما سبق؛ فإن ضبط وتوجيه سلوكيات العاملين إلى ما يخدم أهداف المؤسسة ويحسن مردودها، يتطلب توافر عوامل عديدة ورد ذكرها في النتائج، والتوصيات ولا بأس من الرجوع لها لأهميتها وبمزيد من التوضيح.

1- إن أول هذه العوامل هو وضوح رسالة المؤسسة والتي تمثل طموح العاملين فيها، رؤساء ومرووسين لما سيتم تحقيقه حاضرا ومستقبلا.

2- تحديد القيم التنظيمية التي هي جوهر ثقافة المنظمة (المؤسسة)، حيث أن تطور المؤسسة ونجاحها مرتبط بشكل كبير جدا بتوافق واتساق هذه القيم مع ما يحمله العامل من قيم شخصية (فردية) مختلفة من البيئة الخارجية، ولتحقيق هذا الهدف يستلزم تدوين قيم المؤسسة ونشرها وتحفيز العاملين على العمل بها. وما نؤكد عليه في هذا الجانب هو العمل بها من طرف المديرين، لأنهم العنصر الأكثر تأثيرا بسلوكياتهم على

العاملين في المؤسسة، فلا يعقل أن نخالف ما نقول ونطالب غيرنا بذلك؛ فليكن المُدير كما يريد من العاملين أن يكونوا. وهي إحدى النصائح التي أوردها (ريتشارد تمبلر) في كتابه "قواعد الإدارة" (1).

3- انتهاء الإدارة أسلوب الباب المفتوح، وفتح قنوات الاتصال وتنويع أنماطه لتستطيع المؤسسة إيصال رسالتها وقيمها للعاملين بها، وبالتالي " تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة والاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتسيطر عليهم روح الفريق ويزداد تماسكهم وتحمسهم للعمل ومقاومتهم للإحباط " (2).

4- الاهتمام بتدريب العاملين، وذلك بوضع برامج خاصة من طرف مختصين، بحيث تشمل هذه العملية (التدريب) جميع الموظفين بالإدارة مهما اختلفت مهامهم ومدة عملهم بالمؤسسة؛ فالتدريب " يساعد الموظفين الجدد على التكيف في المنظمة التي ينضمون إليها، ولأنه يزود الموارد البشرية في المنظمة بكفايات تحسّن من أدائهم، وتعاونهم على استيعاب المُستجد من وسائل وطرق وأساليب حديثة في العمل " (3).

5- إذا كان التدريب يساعد على تنمية أنماط سلوكية إيجابية لدى العاملين بالمنظمة فإنه لا يكفي وحده، بل لابد من الاختيار الأمثل للمورد البشري الذي يتلأَم وقيم وأهداف المنظمة، وتحفيز العاملين ذوي السلوكيات الإيجابية وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم، والاستماع لمشاكلهم، ومشاركتهم فيما يتخذ من قرارات داخل المؤسسة.

وتأسيساً على ما تقدم؛ فإن ما يقع من سلوكيات داخل المؤسسة يمكن إرجاعه بشكل خاص إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة بها، فهي تضبط وتوجّه وتؤثر على سلوك العامل

(1) ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة، تر: مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 119.

(2) حصة محمد؛ أحلام العقابوي، مهارات الاتصال والتفاعل، ط1، مصر: عالم الكتب، 2011، ص ص 24-25.

(3) عبد الباري درّة؛ زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 310.

في موقع العمل، وبالتالي وجب التقييم المستمر لعناصر هذه الثقافة من طرف إدارة المؤسسة بمشاركة الباحثين والعاملين، بهدف تطويرها وتحسينها، وهذا كله من أجل تحقيق وبلوغ أهدافها.

### توصيات الدراسة

تُظهر الدراسة الحالية المنجزة بمديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية أدرار، وجود ثقافتين تنظيميتين مختلفتين، تتمثل الأولى في ثقافة المشاركة والتساند، والثانية ثقافة المهمة. وتسود المؤسسة محل الدراسة ثقافة المشاركة والتساند، كما أنها تميل حالياً إلى ثقافة المهمة واللذان تقدم شرحهما في فصل سابق. وفي ضوء نتائج الدراسة، يوجّه الباحث جملة من التوصيات لإدارة المؤسسة والعاملين بها، وذلك من أجل بناء ثقافة تنظيمية واضحة المعالم وقوية، تتمكن بها المؤسسة من إحراز النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

هذه التوصيات، تتمثل في الآتي:

1- على إدارة المؤسسة أن تحدد القيم الأساسية التي ينبغي احترامها من قبل كل العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة، مع توثيقها ونشرها، والحرص على تطبيقها للحفاظ على الثقافة السائدة.

2- وضع معايير دقيقة في اختيار العاملين الجدد، ومنها التوافق مع قيم المؤسسة محل الدراسة.

3- فتح قنوات الاتصال، واستخدامها بشكل فعال يضمن تدفق قوي للمعلومات داخل المؤسسة، ونشر قيمها، وشرحها، وتأكيد روح التعاون والتضامن بين العاملين.

4- الحرص على تدريب العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وحث العاملين على ذلك للرفي بمستواهم وتحسين أدائهم.

- 5- إشراك العاملين بالمؤسسة فيما يتخذ من قرارات، واحترام آرائهم.
- 6- تحفيز العاملين على الابداع، وغرس روح المبادرة في نفوسهم.
- 7- الاستماع إلى مشاكل العاملين وانشغالاتهم، ودراستها باهتمام كبير.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### - الكتب

- القرآن الكريم

1- عسكر علي؛ العريان، جعفر، السلوك البشري في مجالات العمل، الكويت: منشورات ذات السلاسل، 1982

2- محمد علي، محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، لبنان: دار النهضة العربية، 1982

3- بدر، أحمد، أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت: وكالة المطبوعات، 1982

4- محمد علي، محمد، مجتمع المصنع، لبنان: دار النهضة العربية، 1985

5- عبد الرزاق جليبي، علي، دراسات في علم اجتماع الصناعة، لبنان: دار النهضة العربية، 1985

6- ريمون، كيفي؛ فان لوك كوبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، لبنان، 1986

7- محمد عماد الدين، إسماعيل، المنهج العلمي وتفسير السلوك، الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، 1989

8- صيني، سعيد اسماعيل، قواعد أساسية في البحث العلمي، لبنان: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1994

9- حيدر، فؤاد، علم النفس الاجتماعي، لبنان: دار الفكر العربي، 1994

10- ناصر دادي، عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998

11- الحوات، علي، النظرية الاجتماعية، مالطا: منشورات شركة إجا، 1998

12- بو حوش، عمار والذنيبات، محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999

- 13- عبيدات، محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر،  
1999
- 14- علي، السلمي، الإدارة بالأهداف، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999
- 15- عبد الله، محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة،  
لبنان: دار النهضة العربية، 1999.
- 16- بن نبي، مالك، مشكلة الثقافة، سوريا: دار الفكر، 2000
- 17- حامد زهران، عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، مصر: عالم الكتب، 2000
- 18- عبد المجيد ابراهيم، مروان، أسس البحث العلمي، الأردن: مؤسسة الوراق، 2000
- 19- أبو قحف، عبد السلام، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، مصر: دار المعرفة  
الجامعية، 2000
- 20- ربحي، مصطفى عليان؛ غنيم، عثمان، مناهج وأساليب البحث العلمي، الأردن: دار  
صفاء للنشر والتوزيع، 2000
- 21- مروان عبد المجيد، ابراهيم، أسس البحث العلمي، الأردن: مؤسسة الوراق، 2000
- 22- الصيرفي، محمد، البحث العلمي، الأردن: دار وائل للنشر، 2001
- 23- أكرم العدلوني، محمد، العمل المؤسسي، لبنان: دار بن حزم، 2002
- 24- صابر، فاطمة؛ خفاجة، ميرفت، أسس ومبادئ البحث العلمي، مصر: مكتبة ومطبعة  
الإشعاع الفنية، 2002
- 25- غياث، بوفلجة، فعالية التنظيمات-تشخيص وتطور، الجزائر: دار الغرب للنشر  
والتوزيع، 2003
- 26- واضح، رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري، الجزائر: دار هومة، 2003
- 27- موريس، انجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر: دار القصبية  
للنشر، 2004
- 28- بعلي، محمد الصغير، القانون الإداري، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004

- 29- الحسن إحسان، محمد، النظريات الاجتماعية المتقدمة، الأردن: دار وائل للنشر،  
2005
- 30- جبر العتيبي، صبحي، تطور الفكر والأساليب الإدارية، الأردن: دار الحامد للنشر  
والتوزيع، 2005
- 31- مؤيد سعيد، سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الأردن: دار وائل للنشر، 2005
- 32- سلمان العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، الأردن: دار وائل  
للنشر، 2005
- 33- إبراهيم بلوط، حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، لبنان: دار  
النهضة العربية، 2005
- 34- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الأردن: دار وائل للنشر  
والتوزيع، 2005
- 35- مصباح، عامر، منهجية إعداد البحوث العلمية، الجزائر: موف للنشر، 2006
- 36- عياد، أحمد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، الجزائر: ديوان المطبوعات  
الجامعية، 2006
- 37- فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، الأردن: دار الشروق للنشر  
والتوزيع، 2006
- 38- الكبيسي، عامر، التطوير التنظيمي والقضايا المعاصرة، سوريا: دار الرضا للنشر،  
2006
- 39- الصيرفي، محمد، إدارة التغيير، مصر: دار الفكر، 2006
- 40- الصيرفي، محمد، التطوير التنظيمي، مصر: دار الفكر، 2006
- 41- البداوي، عبد الحميد، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الأردن: دار  
الشروق للنشر والتوزيع، 2007

- 42- إبراهيم عيسى، عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008
- 43- درّة، عبد الباري؛ نعيم، الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن: دار وائل للنشر، 2008
- 44- الجوهري، محمد، المدخل إلى علم الاجتماع، مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2008
- 45- مصطفى حلاوي، محمود، منهجية البحث الأكاديمي، لبنان: دار الأرقم، 2008
- 46- ريتشارد، تمبلر، قواعد الإدارة، تر: مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2008
- 47- ابن عبد الغني، عبد الله، التطوير التنظيمي، الأردن: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2009
- 48- عمار، بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2010
- 49- بن عزوز، بن صابر، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2010
- 50- حصة، محمد؛ العقباوي، أحلام، مهارات الاتصال والتفاعل، مصر: عالم الكتب، 2011
- 51- زغود، علي، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الجزائر: المؤسسة الجزائرية للطباعة.

## المعاجم والقواميس

- 1- ابن منظور، لسان العرب، لبنان: دار بيروت للطباعة والنشر، 1968
- 2- مجمع اللغة العربية، المعجم الفلسفي، مصر: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1983
- 3- ر، بودون؛ ف، بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986
- 4- خليل أحمد، خليل، معجم المصطلحات الاجتماعية، لبنان: دار الفكر اللبناني، 1995
- 5- مجمع اللغة العربية، معجم القانون، مصر: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1999
- 6- الفيروز، أبادي، القاموس المحيط، لبنان: مؤسسة الرسالة، 2005
- 7- طوني، بينيت وآخرون، معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2010

## المجلات العلمية

- 1- مجموعة من الكتاب. "نظرية الثقافة"، في مجلة عالم المعرفة، عدد 223، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1997
- 2- الهندي، وحيد بن أحمد؛ الهيران، محمد بن عبد الله. "المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية"، في مجلة جامعة الملك سعود، 1999
- 3- كيم، كامبيرون؛ روبرت، كوين. "ثقافة المؤسسات. كيف نشخصها وكيف نغيرها" في مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، عدد 2، القاهرة: 2000
- 4- لعلی، بوكمیش. "المؤسسات العامة للجزائر. ظروف وطرق تطورها وتنظيمها وإدارتها. دراسة تتبعيه 1962.2003"، في مجلة الحقيقة، عدد 6، جامعة أدرار: 2005

- 5- داودي، الطيب؛ ماني، عبد الحق. "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، في مجلة المفكر، عدد 3، جامعة بسكرة: 2008
- 6- الداوي، الشيخ. "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 25، عدد 2، دمشق: 2009
- 7- الأغا وفيق، حلمي. "القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي" في مجلة جامعة الأزهر، عدد 2، غزة: 2010

### الوثائق الرسمية

- 1- جبهة التحرير الوطني. التسيير الاشتراكي للمؤسسات (الميثاق والنصوص التطبيقية)، ديسمبر 1975
- 2- الجمهورية الجزائرية. "قانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410، أبريل 1990". (الجريدة الرسمية الجزائرية: عدد 17)
- 3- الجمهورية الجزائرية. "مرسوم تنفيذي رقم 94-215 مؤرخ في 14 صفر عام 1415، 23 يوليو 1994". (الجريدة الرسمية الجزائرية: عدد 48)

### الرسائل والمذكرات الجامعية

#### أ- الرسائل الجامعية

- 1- سعداوي، موسى. "دور الخصوصية في التنمية الاقتصادية"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر: 2003
- 2- بن عيسى، محمد المهدي. "ثقافة المؤسسة"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر: 2005

3- بن فيحان الدوسري، جاسم. "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2007

### ب-المذكرات الجامعية

1- عيساوي، نادية. "تقييم المؤسسة في إطار الخوصصة"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة: 2005

2- عبد الإله سمير يوسف، محمد. "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: 2006

3- الدويلة، فهد يوسف. "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية: 2007

4- منصور، بوبكر. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية"، جامعة منتوري، قسنطينة: 2007

5- الخليفة، زياد سعيد. "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2008

6- صيوده إيناس. "أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس: 2009

7- زيد صالح، حسن سميع. "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير، جامعة حلوان: 2009

8- العاجز، إيهاب فاروق مصباح. "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: 2011

9- أبو عمرة، عبد ربه اسماعيل. "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: 2012

10- جمال نبهان أبو معيلق، أماني. "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: 2012

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Taieb Hafsi, Gerer L'Entreprise Publique, Alger: 1990
- 2- Edgar, H.schein, The corporate culture survival guide, United States of America: 2009
- 3- Geoffrey, M.Hdgson, journal of Economic Issus, USA: 2006
- 4- Joan Ferrant, Sociology a Global Perspective, USA: 2011

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- 1- [http:// drber.com](http://drber.com) ، عبد الله البريدي
- 2- [http:// maaber.50megs.com](http://maaber.50megs.com) ، القاموس الفلسفي
- 3- [http:// hrdiscussion.com](http://hrdiscussion.com) ، قاسم جميل قاسم
- 4- [http:// arabmn.com](http://arabmn.com) ، نظرية تشابيل في التفاعل
- 5- [http:// zianeprof.blogspot.com](http://zianeprof.blogspot.com) ، عبد القادر زيان
- 6- [http:// faculty.mu.edu.sa](http://faculty.mu.edu.sa) ، كعواش رؤوف

- 7- <http://iasj.net> نجم عبد الله العزاوي،
- 8- [http:// univ-ecosetif.com](http://univ-ecosetif.com) بو هزة محمد،
- 9- [http:// adelamer.com](http://adelamer.com) عادل عامر،
- 10- [http:// faculty.ksu.edu.sa](http://faculty.ksu.edu.sa) وحيد بن أحمد الهندي،
- 11- [http:// almaktabah.net](http://almaktabah.net) علي عوض الوقفي،
- 12- [http:// msila-dz.org](http://msila-dz.org) المخطط التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية،

الملاحق

# الملحق 01

- قائمة أسماء السادة الأساتذة الحكّمين -

قائمة بأسماء السادة الأساتذة المحكّمين

الرتبة والجامعة	الإسم واللقب	م
أستاذ دكتور . جامعة باتنة	حسين لوشن	1
أستاذ مكلف بالدروس . جامعة أدرار	علي أعراب	2
أستاذ مكلف بالدروس . جامعة أدرار	عبد الكريم بوهناف	3

## الملحق 02

- الاستمارة بصورتها النهائية -

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

العنوان

تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية

- دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية (D-A-L) -ولاية أدرار -

إشراف الأستاذ الدكتور:

لوشن حسين

إعداد الطالب الباحث:

طواهرية عبد القادر

ملاحظة

المعلومات المدرجة ضمن استمارة الاستبيان موجهة لخدمة البحث السوسولوجي

السنة الجامعية: 2013/2012

أخي المحترم / أختي المحترمة:

تحية طيبة وبعد:

يسعدني أن أضع بين أيديكم استمارة استبيان حول موضوع " تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية " وذلك لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع – تخصص تنظيم وعمل – بجامعة أدرار، ومن أجل بلوغ أهداف هذه الدراسة، تمّ تصميم استمارة تشتمل على قسمين:

**القسم الأول:** يخص البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

**القسم الثاني:** يضم محاور خمسة تتمثل في الآتي.

**أولاً:** المعلومات التي تحدد القيم الثقافية الخاصة بالتنظيم.

**ثانياً:** المعلومات التي تحدد العلاقات بين العاملين ضمن التنظيم.

**ثالثاً:** المعلومات التي تحدد السلوكيات الصادرة عن الأفراد في التنظيم.

**رابعاً:** المعلومات التي تحدد الأدوار والنشاطات والأعمال التي يؤديها الأعضاء في التنظيم.

**خامساً:** المعلومات التي تحدد الأهداف المتعلقة بالتنظيم.

فأرجوا من سيادتكم المحترمة قراءة كل الأسئلة والإجابة عنها حسب ما يناسب اختيارك بشكل دقيق يعكس حقيقة الواقع الفعلي داخل هذه المؤسسة، وهذا حتى يتحقق لنا الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ونؤكد لكم بأن البيانات التي ستدلون بها تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وستحظى بسرية تامة وحرص شديد.

تقبلوا خالص التقدير والاحترام وشكرا لتعاونكم معي

الباحث

طواهرية عبد القادر

## البيانات الشخصية لعيّنة الدراسة

ضع هذا الرمز ✓ في الخانة التي توافق اختيارك

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-العمر:

أقل من 25 سنة	35 - 25	45 - 36	أكبر من 45

3-الخبرة:

أقل من 5 سنوات	10 - 5	15 - 11	أكثر من 15

4-المؤهل العلمي:

ابتدائي	متوسط	ثانوي	ليسانس	ماجستير	دكتوراه

أولاً: المعلومات التي تحدد القيم الثقافية الخاصة بالتنظيم

1- في اعتقادك، هل عملك في الإدارة يقوم على هذه القواعد التنظيمية؟


- التنظيم يعطي العمل الطابع الرسمي
- التنظيم يشكل نظاماً أساسياً في الإدارة
- التنظيم يعين مستويات العمل الإداري
- التنظيم له قواعد يحترمها الجميع

- وإن كانت لديك آراء أخرى، تفضل بذكرها:

.....

.....

2- حسب وجهة نظرك، ما قيمة القوانين في تنظيم عملك الذي تؤديه بالإدارة؟


- القوانين تلزم بأداء الواجبات
- القوانين تخول الحصول على الحقوق
- القوانين تؤكد على الانضباط في العمل
- القوانين تسري على كل العاملين بالإدارة

- وإذا كانت لديك آراء أخرى، أذكرها:

.....

.....

3- في رأيك، هل لهذه الإجراءات التنظيمية دور في مساعدتك على القيام بعملك في الإدارة؟


- الإجراءات توضع وفق احتياجات الإداريين
- الإجراءات لا تخرج عن ظروف العاملين
- الإجراءات تراعي مصالح الإداريين
- الإجراءات تحدث تغييرات ذات منفعة

- وإن كنت تعرف إجراءات تنظيمية أخرى، أذكرها:

.....

.....

4- هل عملك في الإدارة، يستند إلى التوجيهات التنظيمية؟

- نعم
- لا

- وفي حالة الرد بالإيجاب، يسأل عن فائدتها:


- التوجيهات تعين مكان العمل في الإدارة
- التوجيهات تسهل الالتحاق بمنصب العمل
- التوجيهات تقود إلى الاندماج في العمل
- التوجيهات ترفع من وثيرة العمل الإداري

- أما في حالة الرد بالسلب، المطلوب ذكر الأسباب:

5- في تصورك، هل عمالك بصفتك إداري، يتماشى والتعليمات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة؟

	• نعم
	• لا

- وفي حالة الإجابة بـ نعم، كيف يتم ذلك؟


- التعليمات توصي بالجدية والاستعداد للعمل
- التعليمات تدعو إلى الطواعية والمرونة
- التعليمات تنص على إتمام العمل على الوجه المطلوب
- التعليمات تنبه إلى الابتعاد عن الغياب والانتكال

- أما في حالة الإجابة بـ لا، عليك بتقديم المبررات:

6- ما رأيك في هذه الأفكار التنظيمية التي يتم على أساسها عمالك بالإدارة؟


- الأفكار تطور في هيكل التنظيم بالمؤسسة
- الأفكار يقدمها القادة ومهمة للعمل
- الأفكار لها أبعاد عملية في الإدارة
- الأفكار يعرفها العاملون بالإدارة

- وإن وجدت أفكاراً أخرى تترك انطباعات في تنظيم العمل، أذكرها:

7-كيف تنظر للتقاليد التنظيمية داخل المؤسسة، والتي يجري وفقها عملك بصفتك إداري:


- التقاليد تظهر في تشجيع العاملين
- التقاليد تجعل الإداري مسؤول في العمل
- التقاليد تفرض آداب وأخلاق للعمل
- التقاليد تؤدي إلى الاقتداء بالأفضل

- وإذا كانت لديك آراء أخرى، أذكرها:

.....

.....

8-في تقديرك، هل لهذه المواقف التنظيمية دور في حصر جميع أعمالك في الإدارة؟


- المواقف تؤكد على الصرامة في العمل
- المواقف تزيد من توضيح المهام في الإدارة
- المواقف تجعل الإداريين متمسكين بالعمل
- المواقف تقلل من درجة التسبب في العمل

- وإن كانت توجد مواقف ذات قيمة في تنظيم عملك وتنميته، حددها:

.....

.....

9-أي من هذه العناصر التي تشكل قيم ثقافة التنظيم، والتي تتدخل أكثر في ضبط وتوجيه سلوك العاملين في الإدارة؟

(رتبها حسب أهميتها من 1 إلى 8 بالأرقام)


- القواعد التنظيمية
- القوانين التنظيمية
- الإجراءات التنظيمية
- التوجيهات التنظيمية
- التعليمات التنظيمية
- الأفكار التنظيمية
- التقاليد التنظيمية
- المواقف التنظيمية

ثانياً: المعلومات التي تحدد العلاقات بين العاملين ضمن التنظيم

10- استناداً إلى رأيك، هل أنت راض عن تدفق المعلومات داخل المؤسسة؟


- راض جداً
- راض
- راض قليلاً
- غير راض إطلاقاً

- برّر اختيارك:

.....

.....

11 - بصفتك عاملاً في المؤسسة

- ماهي الوسيلة التي تستعمل للاتصال بك من طرف المؤسسة؟


- وجه لوجه (مباشرة)
- الهاتف
- بريد الكتروني
- مراسلة

- إن كانت هناك وسائل أخرى للاتصال بالعامل داخل المؤسسة، أذكرها

.....

.....

12- من خلال أدائك لعملك، هل هناك تبادل للمعلومات بين العاملين في المؤسسة؟

	• نعم
	• لا

13- ما الأهمية من تبادل المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة؟


- تبادل المعلومات يساعد على نجاح المؤسسة
- تبادل المعلومات يقوّي العلاقات بين العاملين
- تبادل المعلومات يقلل من وقوع الأخطاء المهنية
- تبادل المعلومات يرفع من مستوى العاملين

14- إذا طلب منك أحد العاملين أن تساعد على إنجاز عمل ما، هل تلبية طلبه؟

	• نعم
	• لا

15 - متى يمكنك أن تقدم المساعدة لزملائك:


- أساعد من يساعدي فقط
- أساعد العامل الذي يقوم بالعمل نفسه الذي أقوم به
- أساعد العامل الذي تطلب الإدارة أن أساعده
- ليس لدي وقتاً كافياً لأقدم المساعدة

16 - ما رأيك، في نوعية المعاملة التي تحظى بها من طرف باقي العاملين داخل المؤسسة ؟


- معاملة جد حسنة
- معاملة حسنة
- معاملة مقبولة إلى حدّ ما
- معاملة غير حسنة

- برّر، أيّ اختيار تقدمه

.....

.....

17- إذا قام أحد العاملين بتصرف خاطئ تجاهك داخل المؤسسة

- كيف يكون تعاملك مع هذا العامل؟


- أسامحه إذا قدم اعتذاراً
- أرفع شكوى إلى الإدارة ضده
- أعامله بالمثل
- لا أكلمه بعد ذلك

18 - أيّ من أساليب العمل هذه تفضل داخل المؤسسة ؟


- أن يكون العمل ضمن مجموعة صغيرة
- أن يكون العمل ضمن مجموعة كبيرة
- أن يكون العمل فردياً
- لا يهم إن كان العمل فردياً أو جماعياً

- يطلب منك التبرير عند أيّ اختيار تذكره

.....

.....

19- بعد حضورك لاجتماعات عقدت بالمؤسسة

- حدّد ما يحدث خلالها:


- يفرض أحد الحاضرين رأيه الخاص
- لا يسمح لأحد أن يبدي رأيه
- السماح بإبداء الرأي دون الأخذ به
- الاستماع للرأي والأخذ به

- إذا كان بحوزتك، معلومات أخرى عما يحدث خلال الاجتماعات داخل المؤسسة يمكنك إضافتها:

.....

.....

20 - أيّ من هذه الأساليب في العمل تتبناه مؤسستك ؟


- تتبنى مؤسستي أسلوباً يعزز العمل الفردي
- تتبنى مؤسستي أسلوباً يعزز العمل الجماعي
- ليس هناك أسلوباً واضحاً تتبناه مؤسستي في مجال العمل
- تترك المؤسسة للعامل الحرية في اختيار أسلوب العمل الذي يناسبه

21- في اعتقادك، أيّ من هذه العناصر التي تساعد في ضبط وتوجيه سلوك العاملين في المؤسسة ؟

(رتبها حسب أهميتها بالأرقام من 1 إلى 8)


- تبادل المعلومات
- المساعدة بين العاملين
- تدفق المعلومات
- نوعية وسيلة الاتصال
- نوعية المعاملة
- التعامل مع الأخطاء
- أساليب العمل
- قبول الرأي الآخر

ثالثاً: المعلومات التي تحدد السلوكيات الصادرة عن الأفراد في التنظيم

22- هل العمل داخل هذه المؤسسة يتصف بـ:


- انضباط كبير
- انضباط قليل
- انضباط قليل جدا
- لا وجود للانضباط

- أيّ اختيار تقدمه، يطلب توضيحه

.....

.....

23 - في حالة وقوع سلوك سلبي من أحد العاملين بالمؤسسة

- ما موقف الإدارة من ذلك؟


- تنبيه العامل شفاهياً
- إنذار العامل كتابياً
- إيقاف العامل عن العمل
- مسامحة العامل

- إذا كان للإدارة موقفاً آخر غير ما تقدم، تفضل بذكره:

.....

.....

24- باعتبارك ملزماً بأداء واجبك داخل هذه المؤسسة.

- بم تصف حضور العاملين لمؤسستكم وخروجهم منها يومياً؟


- يحضر العامل في الوقت المحدد رسمياً
- يحضر العامل متأخراً عن الوقت المحدد رسمياً
- يخرج العامل في الوقت المحدد رسمياً
- يخرج العامل قبل الوقت المحدد رسمياً

- إذا كان لديك، وصفاً آخر لموعد دخول العامل وخروجه من مؤسستكم، يرجى منك ذكره:

.....

.....

25- هل تبادر بتقديم خدمات أخرى إضافة إلى ما تقوم به من عمل داخل مؤسستكم؟

- نعم
- لا

- في حالة الإجابة بـ نعم، حدّد هذه الخدمات وإذا أجبت بـ لا أذكر الأسباب.

.....  
.....

26-بصفتك عاملاً، في مؤسسة عمومية تقدّم خدمات متنوعة للمواطن.

- كيف تقيّم هذه الخدمات المقدمة؟


- خدمات بمستوى عال
- خدمات مقبولة
- خدمات متواضعة
- خدمات دون المستوى

- يمكنك إضافة تقيماً آخر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن من طرف مؤسستكم:

.....  
.....

27-هل تكافئ إدارة المؤسسة العاملين على السلوكيات الإيجابية؟

	• نعم
	• لا

28-كيف تحقّر الإدارة، العاملين على القيام بالسلوكيات الإيجابية؟


- ترقية العامل إلى منصب أعلى
- منح شهادة شرفية للعامل
- الثناء على العامل وشكره أمام العاملين
- منح العامل معاملة خاصة

- إذا كانت هناك طريقة أخرى تستعملها مؤسستكم لتشجيع العاملين، تفضل بذكرها:

.....  
.....

29 - حسب رأيك، هل العامل في مؤسستكم ينفذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر؟

	• نعم
	• لا

30 – كيف ينفذ العامل بالإدارة، الأوامر الصادرة عن مسؤوله المباشر؟

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | • ينفذ الأوامر دون مناقشة              |
| <input type="checkbox"/> | • ينفذ الأوامر بعد مناقشتها مع المسؤول |
| <input type="checkbox"/> | • ينفذ الأوامر بتماطل                  |
| <input type="checkbox"/> | • ينفذ الأوامر بعد إلحاح من المسؤول    |

31 – حدّد من الآتي، نوع المعاملة السائدة بمؤسستكم بين العاملين

- |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | • معاملة طيبة جدا |
| <input type="checkbox"/> | • معاملة طيبة     |
| <input type="checkbox"/> | • معاملة سيئة     |
| <input type="checkbox"/> | • معاملة سيئة جدا |

- في حالة وجود نوع آخر من المعاملة في مؤسستكم، يرجى منكم ذكره

.....  
.....

32- هل وضّحت المؤسسة للعاملين السلوكيات السلبية التي يمنع عليهم القيام بها؟

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | • نعم |
| <input type="checkbox"/> | • لا  |

33- ما السلوكيات السلبية التي منعت إدارة المؤسسة العاملين القيام بها؟

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | • التدخين داخل المؤسسة                  |
| <input type="checkbox"/> | • التأخر في الحضور للعمل                |
| <input type="checkbox"/> | • الاتكال على عامل آخر في انجاز العمل   |
| <input type="checkbox"/> | • الانشغال عن العمل والحديث مع العاملين |

- إذا كانت هناك سلوكيات سلبية أخرى، منعتها المؤسسة يمكنك ذكرها

.....  
.....

34 – انطلاقاً من نظرتك الخاصة، أيّ من العناصر الآتية تساعد في ضبط وتوجيه سلوكيات العاملين في المؤسسة؟

(رتبها حسب أهميتها لديك بالأرقام من 1 إلى 8)

	• الانضباط في العمل داخل المؤسسة
	• تعامل إدارة المؤسسة مع أخطاء العاملين
	• مبادرة العامل في إطار العمل داخل المؤسسة
	• نوعية الخدمات المقدمة للزبائن
	• نوعية المكافأة عن السلوكيات الإيجابية
	• تنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول
	• طبيعة المعاملة بين العاملين
	• منع المؤسسة للسلوكيات السلبية

رابعاً: المعلومات التي تحدد الأدوار والنشاطات والأعمال التي يؤديها الأعضاء في التنظيم

35 - حدّد مستوى اقتناعك بالدور والنشاط الذي تقوم به داخل المؤسسة:

	• مقتنع جداً بالدور الذي أقوم به
	• مقتنع بالدور الذي أقوم به
	• مقتنع قليلاً بالدور الذي أقوم به
	• غير مقتنع إطلاقاً بالدور الذي أقوم به

- إذا اخترت أيّ مستوى من المذكور أعلاه، برّر اختيارك

.....  
.....

36 – حسب اعتقادك حالياً، هل ترى أن الدور الذي تقوم به داخل مؤسستك

	• مهم جداً
	• مهم
	• قليل الأهمية
	• غير مهم

- برّر أيّ اختيار تحدّده

.....  
.....

37 – هل إدارة المؤسسة توضح لك الأعمال والنشاطات التي تقوم بها بشكل رسمي؟

<input type="checkbox"/>	• نعم
<input type="checkbox"/>	• لا

38-ما طريقة الإدارة في شرح النشاطات والأعمال للعاملين؟

<input type="checkbox"/>	• عن طريق الاجتماعات
<input type="checkbox"/>	• عن طريق المقابلة الخاصة
<input type="checkbox"/>	• عن طريق الأيام التكوينية
<input type="checkbox"/>	• عن طريق المراقبة الميدانية

- إذا كنت تعرف طريقة أخرى تستعملها الإدارة لتوضيح الأدوار للعاملين أذكرها

.....

.....

39-هل تلقيت تدريباً وتكويناً لتشغل الدور الذي أنت تقوم به حالياً في المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	• نعم
<input type="checkbox"/>	• لا

40-حدّد المكان الذي تلقيت فيه التكوين الذي يساعدك على القيام بدورك داخل المؤسسة:

<input type="checkbox"/>	• في الجامعة
<input type="checkbox"/>	• في معهد عالي للتكوين
<input type="checkbox"/>	• في هذه المؤسسة
<input type="checkbox"/>	• في مؤسسة أخرى

41 – هل توزيع الأدوار والأعمال داخل هذه المؤسسة، يتم على أساس معايير محددة؟

<input type="checkbox"/>	• نعم
<input type="checkbox"/>	• لا

42 – ما المعايير المعتمدة من طرف الإدارة في إسناد الأعمال للعاملين بالمؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	• الشهادة الجامعية
<input type="checkbox"/>	• الخبرة المهنية
<input type="checkbox"/>	• المحسوبية والقرابة
<input type="checkbox"/>	• المصالح المتبادلة

- إذا كانت هناك معايير أخرى، توزع على أساسها الأدوار في مؤسستك تفضل بذكرها

.....  
.....

43 - هل تدرك بشكل واضح، واجباتك وحقوقك في الدور الذي أنت تؤديه داخل مؤسستك؟

<input type="checkbox"/>	• نعم
<input type="checkbox"/>	• لا

44- حسب رأيك، ما الذي يمنع العامل من معرفة حقوقه وواجباته في الدور الذي يقوم به؟

<input type="checkbox"/>	• الإدارة لم توضّح ذلك
<input type="checkbox"/>	• لم أتلّق تكويناً على هذا الدور
<input type="checkbox"/>	• هناك تداخل في أدوار العاملين
<input type="checkbox"/>	• أنا لا أرغب في معرفة ذلك

- إذا كان بحوزتك، سبباً أو أسباباً أخرى يرجى منك أن تذكرها

.....  
.....

45 - هل تلقيت أمراً من المؤسسة، يطلب منك أن تقوم بواجبات عديدة في يوم واحد؟

<input type="checkbox"/>	• نعم
<input type="checkbox"/>	• لا

- إذا كان الجواب نعم، بيّن هذه المهام:

.....  
.....

46 - هل الدور الذي تقوم به حالياً مكماً لأدوار الآخرين في مؤسستك؟

<input type="checkbox"/>	• نعم
<input type="checkbox"/>	• لا

47- كيف يمكن لأدوار العاملين أن تتكامل داخل المؤسسة؟


- كل عامل ينجز عمله لوحده
- يتم تحديد الهدف أولاً
- كل عامل يعرف ما يقوم به باقي العاملين
- نجتمع و نناقش فيما بيننا

- إذا كانت لديك أفكاراً أخرى، ترتبط بتكامل الأدوار داخل المؤسسة، أذكرها:

.....

.....

48 - هل يمكنك أن تبدع وتبتكر أفكاراً خلاقية في الدور الذي تقوم به؟

	• نعم
	• لا

49- في أي مجال يمكنك أن تبدع، إذا توفرت الظروف المناسبة لذلك؟


- في مجال طريقة العمل
- في مجال وضع الأهداف
- في مجال وسائل العمل
- في مجال تقييم العمل

- إذا كان لديك أفكاراً أخرى بخصوص إثراء ونجاح الدور الذي تؤديه، يمكنك ذكرها:

.....

.....

50 - استناداً إلى معرفتك، أيّ من العناصر الآتية يساعد المؤسسة على ضبط سلوكيات العاملين وتوجيهها؟

(رتبها من 1 إلى 8 بالأرقام وذلك حسب أهميتها لديك)


- مستوى اقتناع العامل بالدور الذي يقوم به
- مدى أهمية دور العامل داخل المؤسسة
- شرح الأدوار للعاملين داخل المؤسسة
- مستوى التدريب والتأهيل للعامل
- إدراك العامل لحقوقه وواجباته
- إسناد مهام عديدة للعامل
- معايير توزيع الأدوار على العاملين
- تكامل الأدوار والإبداع فيها

**خامسا: المعلومات التي تحدد الأهداف المتعلقة بالتنظيم**

51- كيف هي الظروف التي تؤدي فيها عملك بهذه المؤسسة؟

- |                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | • ظروف مناسبة جدا للعمل   |
| <input type="checkbox"/> | • ظروف مناسبة للعمل       |
| <input type="checkbox"/> | • ظروف مناسبة قليلا للعمل |
| <input type="checkbox"/> | • ظروف غير مناسبة للعمل   |

- إذا وقع اختيارك على أيّ إجابة، قدم توضيحا لهذه الظروف:

.....

.....

52 - هل أنت، على اطلاع بالأهداف التي تطمح مؤسستك إلى تحقيقها؟

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | • نعم |
| <input type="checkbox"/> | • لا  |

53- ما الأهداف التي تسعى مؤسستك إلى تحقيقها؟

- |                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | • تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة      |
| <input type="checkbox"/> | • تقديم خدمة راقية للزبائن          |
| <input type="checkbox"/> | • العمل على بقاء المؤسسة واستمرارها |
| <input type="checkbox"/> | • تطوير المورد البشري للمؤسسة       |

- إن كانت هناك أهداف أخرى يمكنك ذكرها:

.....

.....

54 - إن وجودك في هذه المؤسسة، يحقق لك حاجات كثيرة ومختلفة، حددها مما يأتي:

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | • الحصول على مكانة في المجتمع |
| <input type="checkbox"/> | • تحصيل راتب شهري             |
| <input type="checkbox"/> | • توازن نفسي واستقرار داخلي   |
| <input type="checkbox"/> | • الانتماء إلى جماعة أصدقاء   |

- إن كانت لك حاجات أخرى، داخل هذه المؤسسة تنتظر تحقيقها، تفضل بذكرها:

.....

.....

55 – حسب معرفتك، ماهي الشروط الواجب توفرها، والتي بموجبها تستطيع مؤسستك أن تحقق أهدافها؟


- إذا تمّ تطبيق القوانين بصرامة
- إذا راعت المؤسسة واهتمت بظروف العاملين الخاصة
- إذا منحت الحرية للعاملين في العمل
- إذا شاركت الإدارة العاملين في وضع الأهداف

- في حالة وجود شروط أخرى، تمكّن الإدارة من تحقيق أهدافها يمكنك تقديمها:

.....

.....

56- هل ترى أن مشاركة العاملين في وضع الأهداف أمراً لازماً وضرورياً لنجاح المؤسسة؟

	• نعم
	• لا

57- في تقديرك، ما أهمية مشاركة العامل في وضع الأهداف؟


- لكلّ عامل وجهة نظر يجب احترامها
- رفع الروح المعنوية للعامل
- الكل يجتهد في أداء واجبه
- إحساس العامل بأهميته في المؤسسة

- إذا كانت هناك أهمية أخرى، أذكرها:

.....

.....

58- يمكن لمؤسستك الاستعانة باستشاريين لوضع أهدافها، ومساعدتها في التخطيط لذلك.

- هل توافق على هذا الاقتراح؟

	• نعم
	• لا

- في حالة الموافقة أو عدم الموافقة يطلب ذكر الأسباب:

.....

.....

59 – حسب نظرك، هل العامل في هذه المؤسسة بحاجة إلى مشرف يراقبه، ويوجهه باستمرار؟

	• نعم
	• لا

60- ما الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى اتخاذ مشرف يراقب العاملين؟

- |                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | العامل في المؤسسة يتهاون في عمله |
| <input type="checkbox"/> | العامل يتأخر في حضوره للعمل      |
| <input type="checkbox"/> | العامل تنقصه الخبرة والمهارة     |
| <input type="checkbox"/> | العامل لا يلتزم بالقوانين        |

- أما إذا كانت لديك أسباب أخرى يمكنك ذكرها:

.....

.....

61 - ما التغييرات التي حدثت في مؤسستكم، وكان لها أثر إيجابي على عملكم؟

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | الوسائل الحديثة التي جلبتها المؤسسة        |
| <input type="checkbox"/> | طريقة معاملة المسؤولين للعاملين            |
| <input type="checkbox"/> | اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين العاملين      |
| <input type="checkbox"/> | اتباع إدارة المؤسسة أسلوب التحفيز الإيجابي |

- إن كان في حوزتك، تغييرات أخرى، ذات أثر إيجابي على عملك قامت بها المؤسسة، أذكرها:

.....

.....

62 - هل تسعى مؤسستكم إلى الاهتمام بالعامل لتلبية حاجاته، وتحقيق أهدافه الخاصة؟

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | نعم |
| <input type="checkbox"/> | لا  |

63- ما أسلوب الإدارة في الاهتمام بمشاكل العاملين وحاجاتهم الخاصة؟

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | عقد اجتماعات لدراسة مشاكل العاملين         |
| <input type="checkbox"/> | التكفل بالعامل المريض                      |
| <input type="checkbox"/> | تقديم مساعدات مالية للعامل في مناسبات خاصة |
| <input type="checkbox"/> | اتباع أسلوب الباب المفتوح                  |

- إذا كانت لديك، إضافات بخصوص اهتمام المؤسسة بالعامل يمكنك ذكرها

.....

.....

64- حسب تقديرك، أيّ من العناصر الموائية يساعد أكثر على ضبط سلوك العامل داخل المؤسسة؟

(رتب العناصر حسب أهميتها من 1 إلى 8 بالأرقام):

- |                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | • تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة       |
| <input type="checkbox"/> | • شرح أهداف المؤسسة للعامل            |
| <input type="checkbox"/> | • تعزيز العمل الجماعي                 |
| <input type="checkbox"/> | • مشاركة العاملين في وضع الأهداف      |
| <input type="checkbox"/> | • الاستعانة باستشاريين لوضع الأهداف   |
| <input type="checkbox"/> | • مراقبة العامل وتوجيهه باستمرار      |
| <input type="checkbox"/> | • تحقيق حاجات العاملين الخاصة         |
| <input type="checkbox"/> | • ابداع وابتكار أساليب جديدة في العمل |

### ملاحظة

أخي الكريم / أختي الكريمة: تأكد جيدا أنك أجبت عن جميع الأسئلة من 1 إلى 64 ولكم  
جزيل الشكر على صبركم وتعاونكم.

# الملحق 03

- دليل المقابلة -

## دليل المقابلة

1- تشتمل المؤسسة العمومية موارد مادية وموارد بشرية.

- ما أهمية كل مورد من هذه الموارد للمؤسسة؟

.....  
.....

2 - نجاح المؤسسة وتطورها في عصرنا الحالي يتطلب إشراك العامل.

- ما مدى مشاركة العاملين فيما تقرر وتخطط له إدارة المؤسسة؟

.....  
.....

3 - للعاملين داخل المؤسسة أهداف خاصة يطمحون إلى تحقيقها.

- ما هي الأهداف التي يطمح العامل داخل هذه المؤسسة إلى تحقيقها؟

.....  
.....

4 - الانضباط والالتزام بالقوانين الرسمية شرطان أساسيان لتحقيق الأهداف.

- ما مدى انضباط العامل بهذه المؤسسة وما مدى التزامه بالقوانين؟

.....  
.....

5 - تشجيع العامل وتحفيزه يرفع من الروح المعنوية ويسهم في نجاح المؤسسة.

- ما هو أسلوب إدارة المؤسسة في تحفيز العاملين وتشجيعهم؟

.....  
.....  
6 - التواصل يحافظ على استقرار المؤسسة ويكفل استمرارها ونجاحها.

- ما هي أنماط التواصل بين العاملين داخل هذه المؤسسة؟
- .....  
.....

7 - عند وقوع سلوكيات سلبية داخل المؤسسة من طرف العاملين بها.

- ما موقف الإدارة من ذلك؟
- .....  
.....

8 - يضطلع العامل داخل المؤسسة بدور يساهم في تحقيق أهدافها.

- ما دور إدارة المؤسسة في شرح وتوضيح الأعمال المسندة للعامل؟
- .....  
.....

9 - إسناد الأعمال للعاملين بالمؤسسة يخضع لشروط ومعايير دقيقة.

- فما هي الشروط والمعايير المعتمدة في إسناد الأعمال للعاملين؟
- .....  
.....

10 - التدريب والتكوين في إطار العمل يساهم في تحسين كفاءة العاملين.

- ما هي برامج التكوين والتدريب التي تلقاها العاملون بالمؤسسة؟
- .....  
.....

11 - وجدت المؤسسة العمومية لتحقيق أهداف متنوعة.

- ما هي الأهداف التي تطمح هذه المؤسسة إلى تحقيقها؟

.....  
.....

- ما مدى تحققها؟

.....  
.....

# الملحق 04

- استمارة الحضور -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية أدرار

مديرية الإدارة المحلية

= استمارة الحضور =

ليوم: .....

(قائمة رقم 03)

مصلحة الوسائل

(مكتب الميزانية)

الفترة المسائية		الفترة الصباحية		الاسم واللقب	الرقم
الدخول	الخروج	الدخول	الخروج		
					01
					02
					03
					04
					05
					06
					07
					08
					09
					10
					11
					12
					13
					14
					15

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية-دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية أدرار.

### أهداف الدراسة:

- 1 - التعرف على طبيعية قيم ثقافة التنظيم الخاصة بضبط وتوجيه سلوك العاملين في المؤسسة العمومية.
- 2 - فهم نمط العلاقات التي تحدثها ثقافة التنظيم والمدعمة للمشاركة والتساند بين الأعضاء بالمؤسسة العمومية.
- 3 - الاطلاع على بواعث السلوك المنتمي لثقافة التنظيم والذي ينتمط بالأحداث الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة العمومية.
- 4 - تعيين نوعية الأدوار والنشاطات والأعمال المؤطرة بثقافة التنظيم والتي يقوم بها العاملين بالمؤسسة العمومية.
- 7- الوقوف على درجة تحقق الأهداف المرسومة للتنظيم والتي تسعى إليها كل الأطراف في المؤسسة العمومية.

### تساؤلات الدراسة

- التساؤل الرئيسي للدراسة

إن الرهانات التي رفعتها الجزائر منذ مطلع الألفية الثالثة في إدارة المؤسسات العمومية، إنما الهدف منها هو إدخال هيكلية على نظمها، وتغيير مختلف العمليات والإجراءات التي

تخص العمل الجاري بها، لكن هل أثمرت فعلا تلك الجهود في تطوير نمط الثقافة التنظيمية، ومنه التأثير الإيجابي على سلوكيات العاملين بإدارات هذه المؤسسات؟

### التساؤلات الفرعية

انبثق عن التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل فيمايلي.

6- هل يبدي العاملون في إدارة المؤسسة العمومية مرونة لاكتساب قيم جديدة تتماشى والثقافة التنظيمية المنمطة لسلوكياتهم والموجهة لأفكارهم ومواقفهم؟

7- هل يتمكن العاملون بإدارة المؤسسة العمومية من توطيد علاقاتهم ضمن الثقافة التنظيمية المدعمة لمشاركاتهم وتساندهم؟

8- هل يتخذ العاملون في إدارة المؤسسة العمومية، أساليب معينة في سلوكياتهم، تتفق والثقافة التنظيمية المنمطة لتفاعلاتهم وتصرفاتهم؟

9- هل يقدر العاملون بإدارة المؤسسة العمومية، تكيف أدوارهم مع الثقافة التنظيمية المفعلة لنشاطاتهم وممارستهم المتنوعة؟

10- هل يستطيع العاملون في إدارة المؤسسة العمومية، إحراز النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة والتي تخص كل فريق أو أي فرد ينتمي للتنظيم نفسه؟

### منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بأدوات مختلفة لجمع البيانات، بعضها مساعد ويتعلق الأمر بالملاحظة المنظمة والمقابلة المقننة، وبعضها الآخر رئيسي ويتمثل في استمارة الاستبيان التي احتوت (68) سؤالاً، أربعة منها تخص البيانات الشخصية، وأربعة وستين سؤالاً موزعة حسب المحاور الخمسة للدراسة. وتمّ توزيع الاستمارات على عينة

حجمها (49) مفردة، تتمثل في العاملين الذين يزالون عملهم بمكاتب مديرية الادارة المحلية لولاية أدرار.

### أهم نتائج الدراسة

- 10- توفر عامل الخبرة داخل الإدارة يساعد أكثر في نجاحها.
- 11- التنظيم يشكل نظاما أساسيا، يبرز مدى فهم غالبية العاملين لأهمية التنظيم كنظام أساسي في تسيير الإدارة.
- 12- إن اعتراف العاملين بقيمة القوانين داخل الإدارة في أداء الواجبات، وتحقيق الانضباط يظهر مدى حرصهم على ضرورة أداء الواجب وملازمة الانضباط، وهذا طبعا يتأتى بوجود قوانين تفرض ذلك.
- 13- انخفاض تدفق المعلومات الضرورية بين غالبية العاملين، واحتكار ذلك من طرف الأقلية والتي تكون ذات خبرة كبيرة بالمؤسسة.
- 14- سيادة الاتصال المباشر داخل المؤسسة أمر مهم جدا ولكن غياب الوثيقة الرسمية قد يؤدي إلى عدم الالتزام بمضمون الاتصال؛ فالمكتوب على الوثيقة أبقى من المذكور شفاهيا وبخاصة داخل المؤسسات.
- 15- إن تبادل المعلومات بين العاملين بنسبة كبيرة دليل على وجود اتصال أفقي بدرجة عالية وهو ما يساعد العاملين الجدد في الاندماج والتعاون مع من سبقهم داخل المؤسسة موضوع الدراسة.
- 16- قد يكون أسلوب الإدارة في منح حرية كبيرة للعاملين في مجال العمل هو السبب في قلة الانضباط لدى الأغلبية من عينة الدراسة، وقد يكون السبب أيضا غياب المراقبة والمتابعة في أوقات العمل.

17- اعتماد الإدارة أسلوب التنبيه الشفهي، عند وقوع سلوك سلبي من أحد العاملين يعبر عن التعامل الحسن، ومنح الفرصة للعامل لتجنب السلوكيات غير المرغوبة في المؤسسة.

18- حضور العامل متأخرا عن الوقت المحدد وخروجه قبل الوقت المحدد رسميا أصبح أمرا شبه مألوف في المؤسسة محل الدراسة.

وإذا تأملنا في تفسيرنا لنتائج هذه الدراسة حسب ما جاء في الأسئلة الفرعية، نجد أنها في عمومها تقدم الإجابة عن التساؤل الرئيسي.

إن إدارة المؤسسة محل الدراسة، شهدت تغييرات كثيرة سواء في هيكلها التنظيمي، وفي القوانين والإجراءات التنظيمية منذ تأسيسها، إضافة إلى التجديد في موردها البشري، وبخاصة في جانب المديرين.

إن هذه التغييرات المذكورة، لا بد أن يكون لها كما أظهرت النتائج، تأثيرا واضحا على سلوكيات العاملين بها، فالفرد داخل هذه المؤسسة، يتفاعل مع باقي الأفراد العاملين، ويعمل وفقا لما تنص عليه القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة، والمؤسسة تتبنى وتشجع العاملين بها على التعاون والمشاركة في إنجاز الأعمال، هدفها من ذلك إتمام هذه الأعمال في الوقت المحدد لها. وهذا كما ذكرنا، يؤكد أن هذه الثقافة المتبناة حاليا، انتجت لدى هؤلاء العاملين سلوكيات إيجابية، تساعد كثيرا إدارة المؤسسة على بلوغ أهدافها، وإضافة إلى ذلك، تبدو ملامح ثقافة تنظيمية جديدة في طور البناء والتشكّل داخل هذه المؤسسة، ويساندنا في ذلك، تأكيد الإدارة على إنجاز المهام فقط. وذلك بترك جانب كبير من الحرية للعاملين في اتخاذ الأسلوب المناسب لإنجازها، وهذا التوجه بالرغم من إيجابياته الواضحة، إلا أنه أفرز لدى البعض من العاملين سلوكيات سلبية.

وبناء على ما سبق؛ فإن للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة قدرة، ومهارة كافية للسعي نحو إحراز نجاح كبير في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويكون ذلك بتوفر ظروف عمل مناسبة، وشعور العامل بأهميته، ومكانته داخل المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية

الثقافة التنظيمية-التطور-التغير - النمط - السلوك - المؤسسة العمومية-العامل.