



جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية



الموضوع:

الثقافة التنظيمية ودورها في فعالية تسيير المؤسسة

مديرية الخدمات الجامعية لولاية الوادي نموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

بالنور يوسف

إعداد الطالبتان:

عافيه بلايل

ليلى بوغزاله

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي-	د. ضيف الأزهر
مشرفا	جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي-	أ. يوسف بالنور
مناقشا	جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي-	أ. لطيفة عريق

السنة الجامعية: 2015 - 2016

شكرو عرفان

الحمد لله رب العالمين وصلي وسلم على النبي المصطفى محمد بن عبد الله الأمين
أشرف الأنبياء وإمام المرسلين وآله وصحبه إلى يوم الدين.
إن أحق الناس بالشكر بعد المولى عز وجل الوالدان الكريمان نتقدم لهما بجزيل الشكر
وجميل العرفان.

فالحمد لله والشكر، الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، وبعد إتمامنا لهذه الدراسة نتوجه
بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث خاصة الأستاذ المشرف بالنور يوسف الذي
نشكره شكرا جزيلا فلم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه ومساعدته الكبيرة لنا، كما نتوجه
بالشكر أيضا إلى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بالوادي على حسن إستقبالهم لنا وموافقهم
على إجراء الدراسة الميدانية وعلى التسهيلات التي قدموها لنا والمعلومات التي زودونا بها
التي ساهمت في إنجاز بحثنا.

عافيه.....إلى

ملخص الدراسة

تسعى جل المؤسسات الجزائرية لتطوير نظامها الداخلي، وذلك من أجل النهوض بمستوى كفاءتها وزيادة إنتاجيتها، وتظل باحثة عن طرق لزيادة فعالية التسيير لديها، لتقديم أفضل المنتجات الخدماتية والإقتصادية، لذا فالثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي داخل المنظمات ، ومن ثم تطرقنا في دراستنا هذه إلى دور الثقافة التنظيمية في فعالية تسيير المؤسسة ، وذلك للغوص أكثر في موضوعي الثقافة التنظيمية وتسيير المؤسسة، بالإضافة للتطورات المتتالية في ثقافة المجتمع وقيمه مما ينعكس على ثقافة المنظمات الجزائرية ، فقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحديثة من بين مميزاتها ومكوناتها فهي وسيلة فعالة في خلق التنسيق والإنسجام داخلها.

في هذا الإطار إنطلقنا من التساؤل الرئيسي التالي : هل للثقافة التنظيمية دور في فعالية تسيير مديرية الخدمات الجامعية لولاية الوادي ؟

وحتى يتم ضبط أكثر لمتغيرات الفرضية ومؤشراتها ، صغنا التسؤلات الجزئية التالية:

- هل هناك علاقة بين معايير التنظيم وعملية التوظيف بهذه المؤسسة ؟
- هل هناك علاقة بين قيم التنظيم وعملية الإشراف بهذه المؤسسة ؟
- هل هناك علاقة بين قواعد التنظيم وعملية الرقابة بهذه المؤسسة ؟

وقد تم إجراء الدراسة بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي، وذلك بإستخدام المنهج الوصفي موظفين أسلوب المسح الشامل على كافة موظفي المؤسسة البالغ عددهم 46 موظف، بالإستعانة بالإستبيان والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

وقد تم الوصول في الأخير إلى النتائج التالية ، وهي:

- ليس هناك علاقة بين معايير التنظيم وعملية التوظيف.
- توجد علاقة بين قيم التنظيم وعملية الإشراف.
- توجد علاقة بين قواعد التنظيم وعملية الرقابة.

Résumé d'étude:

La plus part, des établissements algérienne cherchent de développer leur système antérieur, pour faire augmenter leurs compétence et leurs produits. Elles cherchent toujours de trouver les processus qui sert à bénéficier l'efficacité l'organisation pour donner des bonnes services et des bons produits .

Dans ce cas , nous avons abordé le thème du rôle de la culture organisationnel et d'efficacité d'organisation d'entreprise. Pour enrichir les deux objets: la culture d'organisation et la gestion d'entreprise et avec la développement de la société algérienne , elle d'organisation sera un outil d'homogène .Dans ce cas , nous avons commencer à interroger:

*Est-ce que la culture organisationnel a un rôle d'efficacité dans la direction de services universitaire d'Eloued?

Pour bien traiter l'hypothèse, ses échanges et ses indices nous avons posé les questions suivantes :

- 1-Est-ce qu'il y a une relation entre les caractères d' organisation et le fait d'emploi?
- 2-Est-ce qu'il y a une relation entre le valeur d'organisation et la surveillance ?
- 3-Est-ce qu'il y a une relation entre les règles d'organisation et le fait du contrôle ?

L'étude est faite en direction de services universitaire d'Eloued par la méthode descriptif , appliqué au personnel de cette organisation totalisant 46 personnes .

A laide des questionnaires, des observations et des interviews nous constatons que:

- Il y a une relation entre les critères d'organisations et la surveillance .
- Il y a une relation entre les règles d'organisation et le fait du contrôle .
- Il y a une relation entre les normes règlementation et le problèmes de recrutement.

فهرس المواضيع

الصفحة	الموضوع
أ	شكر و عرفان.....
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ت	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.....
ث	فهرس المواضيع.....
ج	فهرس الجداول.....
ح	فهرس الأشكال.....

الجاناب النظرى

17-1	الفصل الأول: الإطار التصورى والمفاهيمى للدراسة
2	مقدمة.....
4	1- الإشكالية.....
5	2- أسباب إختيار موضوع الدراسة.....
5	3- أهمية الدراسة.....
6	4- أهداف الدراسة.....
6	5- تحديد المفاهيم.....
10	6- الدراسات السابقة.....
42-18	الفصل الثانى: ماهية الثقافة التنظيمية
19	تمهيد.....
29-20	أولاً: مدخل للثقافة التنظيمية.....
20	1- تعريف الثقافة والثقافة التنظيمية.....
21	2- أهمية الثقافة التنظيمية.....

22	3- خصائص الثقافة التنظيمية.....
23	4- مكونات الثقافة التنظيمية.....
25	5- أنواع الثقافة التنظيمية.....
26	6- الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.....
41-30	ثانياً: آليات خلق الثقافة التنظيمية ونظرياتها.....
30	1- آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.....
33	2- نظريات لها علاقة بالثقافة التنظيمية.....
42	خلاصة الفصل.....
75-43	الفصل الثالث: ماهية تسيير المؤسسة
44	تمهيد.....
58-45	أولاً: ماهية التسيير.....
45	1- تعريف التسيير.....
45	2- تطور مفهوم التسيير.....
47	3- خصائص التسيير.....
48	4- مستويات التسيير.....
49	5- مبادئ التسيير.....
51	6- عناصر التسيير.....
53	7- نظريات لها علاقة بالتسيير.....
74-59	ثانياً: ماهية المؤسسة.....
59	1- تعريف المؤسسة.....
60	2- خصائص المؤسسة.....

61	3- وظائف المؤسسة.....
62	4- أشكال المؤسسة.....
64	5- مظاهر المؤسسة المعاصرة.....
66	6- نظريات المؤسسة.....
75	خلاصة الفصل.....

الجانـب التطبيقـي

84-76	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
77	تمهيد.....
78	أولاً: منهج الدراسة.....
78	ثانياً: أدوات جمع البيانات.....
80	ثالثاً: مجالات الدراسة.....
84	خلاصة الفصل.....
113-85	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج.....
86	تمهيد.....
87	أولاً: عرض وتحليل النتائج.....
106	ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج.....
114	خاتمة.....
115	التوصيات والإقتراحات.....
116	قائمة المراجع.....
124	الملاحق.....

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين نوعية الجنس عند الموظفين	87
02	يبين أعمار الموظفين	87
03	يبين المستوى التعليمي	88
04	يبين تعداد أصحاب المناصب النوعية بالمؤسسة	89
05	يبين تخطيط إحتياجات المؤسسة من الوظائف	90
06	يبين مدى إنسجام وصف الوظائف وفقا لمسار عمل المؤسسة	90
07	يبين كيفية تشكيل لجان التوظيف حسب التخصصات لكل وظيفة	91
08	يبين إجراء المقابلات الشخصية للمتشحين للوظائف وفقا لمعايير تنظيمية	91
09	يبين مدى توافق الوظائف المدرجة مع الإحتياجات الفعلية للمؤسسة	92
10	يبين علاقة معايير التوظيف بتغير المسؤولين	92
11	يبين ما إذا كانت المعايير التنظيمية تحقق عدم التداخل في المهام	93
12	يبين مدى تناسب الوظائف الإدارية مع تخصصات الموظفين	93
13	يبين مدى إبلاغ المشرفون للقرارات والتعليمات والأوامر للموظفين	94

95	يبين مدى سهر المشرفين على تطبيق وتنفيذ التعليمات	14
95	يبين دور المشرف في تذليل العقبات والصعوبات التي تواجه الموظفين	15
96	يبين مدى إهتمام المشرفين بالموظفين	16
96	يبين كيفية تقييم الموظفين	17
97	يبين مدى إلتزام المشرفين بعملهم	18
97	يبين دور الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة	19
98	يبين مدى قدرة تصرف الموظف في غياب مشرفه	20
98	يبين مدى قدرة المشرف على ضبط سلوك الموظفين	21
99	يبين الأسباب التي تزيد من إنتماء الموظف للمؤسسة	22
100	يبين ما إذا كانت توجد قواعد وتعليمات معتمدة في نظام المراقبة	23
100	يبين أبرز الطرق المستخدمة للرقابة	24
101	يبين ما إذا كان إختيار المراقبين يتم وفقا لقواعد تنظيمية	25
101	يبين ما إذا كان لنظام الرقابة صلاحيات في تقييم أداء الموظفين	26
102	يبين ما إذا كان المسؤولون يتلقون تقارير مفصلة عن أداء الموظفين	27
103	يبين ما إذا كانت المؤسسة تتسامح في عملية الرقابة	28

103	يبين مدى مراعاة الفصل بين مهام المسؤول ومهام المراقب	29
104	يبين مدى مساهمة القواعد التنظيمية للرقابة في كشف الأخطاء	30
104	يبين دور النظام الرقابي في تحسين أداء العاملين وفعاليتهم	31
105	يبين ما إذا لم يساهم النظام الرقابي في تحسين الأداء إلى ما يرجع	32

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى	107
02	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية	109
03	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	11

الفصل الثاني: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

مقدمة

1- الإشكالية

2- أسباب إختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

مقدمة

في ظل التطورات التي يشهدها العالم في المجال المؤسساتي فتسعى كل مؤسسة إلى مواكبة هذه التطورات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة، وخاصة نظم المعلومات التي تعتبر موضوع هام في عصرنا الحالي، فالمؤسسة بحد ذاتها قائمة على المعلومة فوصول المعلومة إلى المكان المناسب وفي الوقت المحدد إذ يدل على أن المؤسسة مرنة وهذا ما يتطلبه العصر الحالي ، فكل مؤسسة تسعى إلى رفع إنتاجيتها وتحسين أدائها وزيادة فعاليتها، من خلال تبنيها لإجراءات تنظيمية تساعد على تسيير الأعمال داخلها، كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة والتنسيق والإشراف ولهذه العناصر دور كبير في تسيير المؤسسة لذي فهي على إطلاع دائم من أجل تطوير هذه العناصر . فالمؤسسات الناجحة هي التي تولي إهتماما بالموارد البشري، فهو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، فالإهتمام به ضرورة من أجل التكيف الإيجابي والإستجابة السريعة لتطورات البيئة الإقتصادية والإجتماعية الداخلية أو الخارجية التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

إن الأفراد داخل المؤسسة يتأثرون ويؤثرون من خلال تبادل المعلومات والإشتراك في المعايير والقيم والقواعد السائدة داخلها، وتدرج هذه العناصر الثلاثة تحت الثقافة التنظيمية. فهي تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، وتتصف بالتغير والديناميكية حيث تتطور وتتغير إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة. ولذلك تطرقنا من خلال الدراسة إلى دور الثقافة التنظيمية في فعالية تسيير المؤسسة، وقد قسمت الدراسة إلى خمس فصول:

الفصل الأول: بعنوان الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة وتم فيه تحديد الإشكالية ومن خلالها وضعت التساؤلات والفرضيات، ثم تطرقنا لأسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها، ومن ثم تحديد المفاهيم وأخيرا تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني: بعنوان ماهية الثقافة التنظيمية حيث قسم إلى جزئين الأول بعنوان مدخل للثقافة التنظيمية وفيه تم ذكر تعريف الثقافة والثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها ومكوناتها وأنواعها ثم الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة. أما الجزء الثاني فكان بعنوان آليات خلق الثقافة التنظيمية ونظرياتها وفيه تم ذكر آليات خلقها والمحافظة عليها ثم إلى النظريات التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: بعنوان ماهية تسيير المؤسسة وقد قسم إلى جزئين الأول بعنوان ماهية التسيير وتم ذكر تعريفه، تطور مفهومه، خصائصه، مستوياته، مبادئه، عناصره ونظريات التي لها علاقة بالتسيير. أما الجزء الثاني فكان بعنوان ماهية المؤسسة وتم ذكر تعريفها، خصائصها، وظائفها، أشكالها، مظاهرها المعاصرة ونظرياتها.

الفصل الرابع: بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتم التطرق من خلاله إلى مجالات الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس: بعنوان عرض ومناقشة النتائج وتم التطرق إلى عرض وتحليل النتائج، مناقشة وتفسير النتائج.

وفي الأخير تم وضع خاتمة كحوصلة لنتائج الدراسة ثم التوصيات والإقتراحات، ومن خلال كل هذا تم وضع ملخص للدراسة.

1- الإشكالية

إن التطور الذي يشهده العالم في الوقت الحالي في مجال الإقتصاد والإدارة والأعمال، يحتم على المؤسسات البحث على كل ما هو جديد في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية لكي تحقق بذلك التكامل، سعياً منها لتحقيق أهدافها في ظل التنافسية بين المؤسسات التي تجعلها هذه الأخيرة في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو.

فكل مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بأفضل الإمكانيات، وهذا ما يحتم عليها خلق الجو الملائم داخلها لكي يعمل الطاقم الإداري بأفضل إمكانياته، لدى فكل منظمة تهتم بثقافتها التنظيمية التي تمثل عاملاً وحافزاً للعمل، بكل عناصرها من سلوكيات وقواعد ومعايير تنظيمية، التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى بإعتبار هذه العناصر ملزمة لكل العاملين لضمان السير الحسن للعملية التنظيمية.

وبحكم أن تسيير المؤسسة من أكبر الإهتمامات التي شغلت ولا تزال تشغل بال المختصين في مجال التسيير والرفع من مستوى الأداء، إلا أن النمو الكبير لحجم المؤسسات يحتم على المؤسسة خلق آليات لتسيير أعمالها وزيادة فعاليتها ليس فقط من خلال النهوض بعمليات التخطيط من التوظيف والإشراف والرقابة، وإنما وضع أسس لثقافة تنظيمية تفي بالغرض وتساعد على تفعيل تلك الوظائف وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ففي المؤسسات الحديثة أصبح تسيير المؤسسة يعتمد على مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى تنسيق أكثر كفاءة ودقة ليساهم في حل المشكلات التي تعترض سير العملية التنظيمية.

والجدير بالذكر أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على العديد من المتغيرات التنظيمية، ومن أبرزها تأثيرها في مجال فعالية تسيير المؤسسة كواحدة من المتغيرات التي سلط عليها الباحثون إهتماماتهم، ومن هنا تبدأ أهمية دراسة الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في فعالية تسيير المؤسسة.

وحتى نتمكن من دراسة هذا الموضوع حاولنا طرح السؤال التالي:

- هل للثقافة التنظيمية دور في فعالية تسيير المؤسسة؟

ومنه يمكن استخراج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين معايير التنظيم وعملية التوظيف؟
 - هل هناك علاقة بين قيم التنظيم وعملية الإشراف؟
 - هل هناك علاقة بين قواعد التنظيم وعملية الرقابة؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة ارتأينا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- للثقافة التنظيمية دور في فعالية تسيير المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة بين معايير التنظيم وعملية التوظيف.
- هناك علاقة بين قيم التنظيم وعملية الإشراف.
- هناك علاقة بين قواعد التنظيم وعملية الرقابة.

2- أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة في الإطلاع على مثل هذه المواضيع المتعلقة بالدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في فعالية تسيير المؤسسة.
- الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
- التطورات المتتالية في ثقافة المجتمع وقيمه مما إنعكس على ثقافة المنظمات الجزائرية.
- محاولة دراسة عناصر تسيير المؤسسة من توظيف وإشراف ورقابة.

3- أهمية الدراسة:

- تعتبر الثقافة التنظيمية من العناصر المهمة داخل المنظمة لما لها دور في التأثير على سلوك الأفراد.
- قوة المعايير التنظيمية في التأثير في إتخاذ القرارات ونظام الإتصال.
- أصبح موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الحديثة من بين مميزاتها ومكوناتها فهي وسيلة فعالة في خلق التنسيق والإنسجام داخلها.

4- أهداف الدراسة:

- الوصول إلى نتائج عن الثقافة التنظيمية ودورها في فعالية تسيير المؤسسة.
- فهم طبيعة العلاقة بين معايير التنظيم وعناصر التسيير (التوظيف، الإشراف، الرقابة).
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.
- تعزيز موضوع الثقافة التنظيمية بنتائج جديدة لمساعدة المؤسسات الجزائرية في فهم سلوك الأفراد داخلها للرفع من كفاءتها الإنتاجية.

5- تحديد المفاهيم:

- **الثقافة التنظيمية:** لكل منظمة ثقافة معينة تحدد السلوك وتقاليد العمل لأفراد فيها، وتشمل قائمة السلوك على قواعد وقوانين مكتوبة أو غير مكتوبة بلغة خاصة تسهل الإتصالات والتعاون بين الأفراد.⁽¹⁾
- **التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** يمكن إعتبارها مجموعة من المعاني المشتركة بين العاملين، والمتكونة من اللغة والقيم والمعايير والقواعد التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة محل الدراسة عن بقية المؤسسات الأخرى ، وقد حددناها في ثلاثة مؤشرات وهي: المعايير التنظيمية، القيم التنظيمية، القواعد التنظيمية.
- **الفعالية التنظيمية:** هي قدرة المنظمة أو الفرد على إنجاز الأهداف المماثلة وبأفضل شكل ممكن.⁽²⁾
- **التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:** هي قدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق الأهداف التي سطرته وفق معايير وقياسات لتحقيقها بأفضل شكل ممكن.

(1) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص80.

(2) هـ.جوهانسون وآخرون، قاموس الإدارة، تر: نبيل غطاس ، مكتبة لبنان ، بيروت، لبنان، 1981، ص46.

- **التسيير:** هو التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل.⁽¹⁾
- **التعريف الإجرائي للتسيير:** هو مجموعة العمليات والنشاطات والأساليب والطرق المطبقة داخل المؤسسة محل الدراسة من أجل تحقيق الإنسجام بين العاملين بهدف التسيير الجيد والمحكم للعمل.
- **المؤسسة:** لقد عرف روبنس (Robbins 1990) المؤسسة بأنها نظام أو كيان إجتماعي أو إقتصادي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما، لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة.⁽²⁾
- **التعريف الإجرائي للمؤسسة:** هي مديرية الخدمات الجامعية لولاية الوادي.
- **التعريف الإجرائي لفعالية تسيير المؤسسة:** هو ذلك النظام أو الكيان الإجتماعي أو الإقتصادي الذي تنسق فيه الأعمال من خلال الإستخدام الفعال للموارد المتاحة، بإخضاعها للتنظيم والتخطيط والرقابة والتنسيق والتوجيه، لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **المعايير التنظيمية:** وهي مستمدة من سلوك مجموعة أعضاء المنظمة، أو نمط سلوك معترف به من جماعة ويقارن به سلوك الأفراد.⁽³⁾
- **التعريف الإجرائي للمعايير التنظيمية:** هي نموذج أو مقياس مادي أو معنوي تستمده المؤسسة محل الدراسة من سلوكات العمال.

(1) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، مصر، 2000، ص23.

(2) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص16.

(3) طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص32.

- **القيم التنظيمية:** هي مجموعة المبادئ الأخلاقية وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المنظمة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها وتحدد المنظمة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح.⁽¹⁾
- **التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:** هي تلك المبادئ الأخلاقية التي تحكم سلوك العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- **القواعد التنظيمية:** هي مجموعة الأدوات والهيكل واللوائح التي تنظم سير العمل بالمنظمة وتساعد على تحديد وتوصيف متطلبات العمل.⁽²⁾
- **التعريف الإجرائي للقواعد التنظيمية:** هي عبارة عن تعليمات صارمة صادرة عن المؤسسة محل الدراسة تحدد طريقة تعايش العاملين مع المؤسسة.
- **التوظيف:** مصطلح إداري يطلق على الوظيفة الإدارية التي تهتم باختيار وتعيين وتدريب الأفراد الجدد للمنظمة حيث يبدأ بتخطيط الموارد البشرية وإختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم في المنظمة.⁽³⁾
- **التعريف الإجرائي للتوظيف:** هو تلك الإجراءات التي تقوم بها مصلحة المستخدمين التابعة للمؤسسة محل الدراسة، من أجل تعيين وإختيار العمال الجدد.
- **الرقابة الإدارية:** ويقصد بها تلك الرقابة الذاتية التي تمارسها الإدارة العامة على نفسها وهي وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها التأكد من أن الأهداف قد تحققت في الوقت المحدد لها.⁽⁴⁾
- **التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:** هي وسيلة تستخدمها المؤسسة محل الدراسة من أجل متابعة العاملين وسير العمل داخلها.

(1) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ص34.

(2) مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (NGO)، التخطيط الإستراتيجي، ص44.

(3) سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص123.

(4) طارق المجنوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، ص229.

- **الإشراف:** ويعني الرؤيا الكاملة وهو ما يتطلبه عمل المشرفين للرؤيا تكون أبعد وأوسع من تلك التي يمتلكها المرؤوسون، وبها يستطيع الرئيس المباشر أن يوجه ويبصر مرؤوسيه على ما يراه ليكون معهم رؤيا مشتركة تتوحد بموجبها جهود الأفراد للوصول لهدف محدد.⁽¹⁾

- **التعريف الإجرائي للإشراف:** وهو عملية يقوم بها المسؤولون داخل المؤسسة محل الدراسة من أجل إرشادهم ومدّهم بالمعلومات اللازمة التي تخص سير العمل.

(1) حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص31.

6- الدراسات السابقة:

- 1- دراسة عيساوي وهيبه (2012/2011)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، وذلك لنيل شهادة الماجستير بتخصص حوكمة الشركات.
وقد حاولت الباحثة من خلال دراستها الإجابة عن الأسئلة التالية:
 - كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية؟
 - ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟
 - كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟
 - ماهو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟
 - هل تؤثر المتغيرات الديموغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟وقد إنطلقت الباحثة من الفرضيات التالية:
 - توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.
 - درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين منخفضة.
 - الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.إستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الإحصائي الوصفي، أما عن الأدوات التي إستخدمتها في جمع البيانات الملاحظة، الإستبيان وكانت على عينة تقدر ب60 فرد من المجتمع الأصلي 239 فرد الشبه طبيين، أما عن الأدوات الإحصائية المستعملة:
 - معامل الارتباط بيرسون.
 - معامل الارتباط one simple statistic.
 - المتوسطات الحسابية.
 - إختبار ت (test).ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال دراستها مايلي:
 - وجود علاقة قوية نوعا ما بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي.

- إنخفاض الرضا الوظيفي لدى الأفراد الشبه طبيين.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل تأثير الجانب المعنوي والسلوكي والمادي، إلا أن أقوى إرتباط كان الجانب المادي.
- 2- دراسة أسعد أحمد عكاشة (2008) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات (paltel) في فلسطين، وذلك للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.
- وقد حاول الباحث من خلال دراسته الإجابة عن التساؤل التالي:
- ماهو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي؟
- أما عن الفرضيات التي بنى عليها الباحث تساؤله الرئيسي هي كالتالي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى الأداء الوظيفي.
- إستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وإستعان ببعض المنشورات الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى الإستبيان، وطبق العينة العشوائية الطبقية المقدر ب20% المساوية لـ 248 فرد مأخوذة من المجتمع الأصلي المكون من 1561 موظف. أما عن الأدوات الإحصائية المستعملة وهي:
- المتوسطات الحسابية.
- معامل الإرتباط بيرسون.
- إختبارت (TEST).
- ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية (paltel).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

- إن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

3- دراسة محمد بن غالب العوفي (2008) تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، وذلك للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.

وقد تبلور سؤال الدراسة فيمايلي:

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بالمملكة العربية السعودية؟

أما عن فرضية الدراسة هي:

- هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بالمملكة العربية السعودية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإستعان بالإستبيان لجمع البيانات وأجريت هذه الدراسة على عينة قدرها 167 فرد بنسبة 79,9% من المجتمع الأصلي المقدر بـ 240 موظف. أما

عن الأدوات الإحصائية التي إستعملها الباحث في دراسته هي كالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية.

- معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

- إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- إختبار التحليل التباين الأحادي (ANOVA).

- معامل الارتباط بيرسون.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقق ذات درجة متوسطة.

- وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والإلتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والإلتزام الوظيفي.

- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك إلتزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام بشكل عام هي العدل والكفاءة وفرق العمل.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وبين الخصائص الشخصية والقيم التنظيمية.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الشخصية ومستوى الإلتزام التنظيمي.

4- دراسة بوفروعة سفيان (2012/2011) بعنوان نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تسيير المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة بمجمع إيناجوك فرع الطاهير بجيجل، وهذا لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

وقد طرح الباحث عدة أسئلة للإجابة عليها في دراسته وهي كالتالي:

- ماهو دور نظام المعلومات المحاسبي في التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية؟

- ماهي المتطلبات اللازمة لتطبيق النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية؟

- هل يؤدي تطور أنظمة المعلومات والإتصال في مختلف المجالات سواء المالية والإدارية والنظم الخبيرة ونظم مساندة القرارات إلى حل المشاكل في إدارة المؤسسات والقضاء على التداخل في أداء المهام؟

أما عن الفرضيات التي إنطلق منها هي:

- إن نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الإقتصادية منها الدعائم الأساسية المساهمة في حل كل مشاكل المؤسسة من خلال إتخاذ القرارات الرشيدة والقضاء على التداخل في المهام المختلفة داخل المؤسسة، وتصنف النظم بصفة عامة بحسب المجال الذي تستخدم فيه.

- تطوير نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسات الإقتصادية من خلال ضرورة تصميم نظام متكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية يقع على عاتقه تحقيق علاقات التنسيق والترابط والتكامل بين كافة النظم الفرعية التي تتواجد في المؤسسة الإقتصادية.

أما عن المنهج الذي إتبعه في دراسته فهو المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الإستبيان وبعض وثائق المؤسسة التي إستخدمها في جمع البيانات والمعلومات، وقد أجريت الدراسة

على عينة مكونة من 76 فرد من مصالح مختلفة، أما عن الأدوات الإحصائية التي إستعملها الباحث فقد كانت جداول التكرارات النسبية.

من خلال الدراسة التي تم التوصل إليها في شكل نتائج متعلقة بالموضوع تتمثل في:

- إن البيانات المتمثلة في شكل تقارير مالية تمثل المادة الأولية لنظم المعلومات المحاسبية ذلك بغرض المعالجة وتجهيزها لتكون مخرجات في شكل معلومات محاسبية ملائمة لعملية إتخاذ القرارات.

- جودة المعلومات المحاسبية تؤثر وتتأثر بمجموعة من العوامل البيئية، الإقتصادية، السياسية، القانونية، الثقافية.

- التحديث المستمر ونشر معلومات محاسبية وخطط مستقبلية للمؤسسة بما يفيد على التنبؤ وتقييم خطتها.

- الإستمرارية في تحديد حاجة المؤسسة للتقارير المالية وإستخدام كافة الوسائل المحاسبية في إنجاح عملية إتخاذ القرارات.

- إن التجارة الإلكترونية كتقنية متطورة جدا أثرت على جميع المجالات المهنية بشكل عام وعلى مهنتي المحاسبة والإدارة بصفة خاصة، وبالتالي السعي إلى تطوير الوسائل والإمكانات المستخدمة في المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف الأساسية.

5- دراسة محمد سليمان (2006/2007) بعنوان الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، وذلك لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

إذ تطرق الباحث في دراسته لطرح الأسئلة التالية:

- مامدى تأثير الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات كأحد أهم جوانب الإبتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة؟

- ماهي أهمية الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات والعوائق التي تحول دون قيامه؟

- ماهو المنتج الجديد من المنظور التسويقي؟

- ماهي الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لإبتكار المنتجات؟

إن الفرضيات التي إعتدها الباحث كأساس ومنطلق لمناقشة موضوع البحث وتتمثل في مايلي:

- إن كل منتج له دورة حياة يولد، يعيش ثم يموت، ويعمل الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات على إطالة هذه الدورة.

- يمكن للمؤسسة إرضاء المستهلكين الجدد من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها حيث أن التوجه نحو الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات، هو التوجه نحو التنوع في تشكيلة منتجات المؤسسة.

- يمكن للمؤسسة من خلال تبني مدخل الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات من المحافظة على إستقرار مبيعاتها وزياداتها.

ولإثبات صحة الفرضيات إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم إستخدام أدوات جمع البيانات وهي المقابلات والزيارات الميدانية والوثائق الخاصة بالمؤسسة. وقد تم إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج في ملبنة الحضنة، إستخدم الباحث في تحليل بيانات البحث الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية، والمنحنيات البيانية.

- أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

- إختبار كروسكل والس.

أما عن نتائج دراسة الباحث وهي كالتالي:

- يمكن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات المؤسسة من إمتلاك ميزة تسويقية مؤقتة تعمل على إطالة عمر منتجاتها ولكن لفترة مؤقتة، وكلما بدأ المنتج بالإختفاء يتم إعادة إدخال تحسينات جديدة فيعود المنتج للظهور من جديد وهذا يؤدي إلى إطالة عمرها.

- إن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي إلى إتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الإستجابة لقطاعات سوقية جديدة، وهذا ما يعني القدرة على إرضاء المستهلكين الجدد.

- إن الإبتكار التسويقي هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج أن يتلائم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات المستهلكين بفعل المنافسين.

- 6- دراسة بعاج الهاشمي (2010/2009) بعنوان دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز فرع الأغواط، وذلك لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
- ولقد طرح الباحث في دراسته عدة تساؤلات وهي:
- مامدى مساهمة الإستثمار في العنصر البشري وتكون نظم وإستراتيجيات لتنميته عن طريق العملية التدريبية الفعالة، في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز؟
 - كيف يمكن للإستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين؟
 - هل يعتبر تدريب وتنمية العاملين محددًا أساسيًا لتحسين الفعالية التنظيمية؟
 - ما هو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز؟ وما أثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها وإستراتيجياتها؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات وضع الباحث الفرضيات التالية:
- يساهم الإستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التدريب المستمر في الرفع من أداء المؤسسات، وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.
 - تعتبر كفاءات ومهارات العاملين محددًا أساسيًا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء.
 - الخدمة التي تقدمها مؤسسة سونلغاز ذات مستوى مقبول يمكنها من منافسة المستثمر الأجنبي في المدى القريب.
 - يعاني الأداء الكلي لمؤسسة سونلغاز، بسبب قلة الإهتمام بتقييم العملية التدريبية.
- لقد أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع المعلومات والبيانات فقد أستخدم الملاحظة، البيانات والسجلات الإحصائية والتقارير الخاصة بالمؤسسة، الإستبيان، المقابلة، وقد طبق الإستبيان على عينة مكونة من 67 فرد مأخوذة من المجتمع الأصلي المكون من 373 فرد.
- أما عن الأدوات الإحصائية المستعملة التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، المنحنيات البيانية.

وتلخصت النتائج المستقاة من هذه الدراسة فيمايلي:

- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الإقتصادي والبعد الإجتماعي والبعد الثقافي.

- على المؤسسة الإهتمام بمخرجات نظام التدريب لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية.

- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز، إنما هو نتيجة لعدم إهتمامها بتقييم العملية التدريبية.

- إنحراف أخلاقيات بعض العاملين وتداعي درجة ولائهم للمؤسسة نتيجة لعدم معرفة الإدارة بحاجياتهم وإنشغالاتهم.

- عدم وجود مرونة تنظيمية ملائمة ونظم فاعلة للإتصال الداخلي.

- عدم إستقرار رؤساء المصالح والإطارات السامية للمؤسسة.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: مدخل للثقافة التنظيمية

ثانياً: آليات خلق الثقافة التنظيمية ونظرياتها

خلاصة الفصل

تمهيد:

كل مؤسسة تتشكل من عدة عناصر، وتلك العناصر بمثابة الركائز التي تدعمها، الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تشكيل مكانتها ضمن باقي المنظمات، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتنح بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم، فهذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة. فمن خلال ثقافة قوية ذات مكونات صحيحة متماسكة تستطيع المنظمة النجاح والرفع من إنتاجيتها. إذا فموضوع الثقافة، موضوع هام يشغل بال المديرين والمسيرين، والباحثين بشكل كبير.

أولاً: مدخل للثقافة والثقافة التنظيمية:

1- تعريف الثقافة والثقافة التنظيمية:

أ- **تعريف الثقافة:** عرف "هوفستد" الثقافة بكونها برمجة جماعية للفكر وتعني دلائل التطور الفكري عند أمة ما من لغة وعلوم ومعارف ومعتقدات وفنون وقوانين ومبادئ أخلاقية وأعراف متفق عليها وتتوارثها الأجيال، بالإضافة إلى إستيعاب كل الصفات والعادات الخاصة بشخص ما بإعتباره عضو من المجتمع. فهي مزيج تراكمي يحدد هوية الفرد والمجتمع.⁽¹⁾

وعرفت الثقافة أيضاً بأنها مركب يحتوي على المعرفة، والعقيدة، والفن، والأخلاقيات، والقانون، والعادات، والقيم، والتقاليد المختلفة، التي يكتسبها الإنسان بإعتباره عضواً في المجتمع. أي أن الثقافة هي أي شيء يتمناه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة.⁽²⁾

ب- **تعريف الثقافة التنظيمية:** هي الفلسفات، الإستراتيجيات، والقيم، والمسلمات، والمعتقدات، والتوقعات، والإتجاهات، والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين بها.⁽³⁾

وعرفت أيضاً مجموعة القيم والإتجاهات والتقاليد، التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال، فهي التي تصيغ شخصية الفرد وإهتماماته.⁽⁴⁾

(1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دط، القاهرة، مصر، 2007، ص111.

(2) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، دط، القاهرة، مصر، دت، ص210.

(3) طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص87.

(4) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص479.

وأیضا هي: تشير إلى منظومة المعاني، والرموز، والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.⁽¹⁾

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية والسياسات الإدارية العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.⁽²⁾

ويمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي:

- 1- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- 3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي إستقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص379.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2009، ص265.

4- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.⁽¹⁾

3- خصائص الثقافة التنظيمية:

أ- من الجانب السلوكي: تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن التفاوت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم. وأهم هذه الخصائص أو السمات هي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية مسؤولية تصرف في العمل.
- درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين. مفهوم الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة.⁽²⁾

ب- من الجانب التنظيمي: يتضح مما ذكر أعلاه أن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية:

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من مكونات أو عناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض، في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين.
- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

(1) صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص 129.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 379.

- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فإستمرارية الثقافة لا تعني تنقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، وإستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.⁽¹⁾

4- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر ومكونات مختلفة أهمها:

1- القيم التنظيمية: تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية الرئيسية للمنظمة. لذلك فإنها تشمل على معتقدات وقناعات قادة المنظمة وأفرادها لتعكس لاحقا هذه المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين. ويلاحظ تجسيدا لهذه القيم في العادات والطقوس والشعائر السائدة في المنظمة من خلال تعاملها مع مختلف الأطراف.⁽²⁾

2- المعتقدات التنظيمية (القواعد): وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2003، ص407.

⁽²⁾ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، - دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2015، ص199.

3- الأعراف التنظيمية (المعايير): وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثلا عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات. وغيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

4- التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإجتماعية.⁽¹⁾

5- الطقوس والعادات التنظيمية: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا أن فترات الإستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

6- الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء، وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المؤسسة أو علمها أو إسمها التجاري وكذا تصميمها المعياري وأماكن الإستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.

7- الموروث الثقافي للمنظمة: ونقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره بإعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عليه

(1) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص266.

لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث الثقافي في القصص والأساطير التنظيمية والأبطال.⁽¹⁾

5- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من التصنيفات التي وضعها مجموعة من الباحثين والعلماء لأنواع الثقافة التنظيمية ويمكن تصنيفها على الشكل التالي:

- معيار القوة والضعف:

1- الثقافة الضعيفة: هي التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفنقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. وبهذا يصبح هؤلاء العاملين يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي كما يشعر الأفراد داخل هذه المنظمة بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الإغتراب الإجتماعي التي تبدو فيها القيم والمعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى مما يؤدي إلى العزلة والإحباط.

2- الثقافة القوية: هي التي تنتشر عبر المنظمة وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والعادات والمعتقدات والتقاليد والمعايير والإفترادات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية. والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.⁽²⁾

⁽¹⁾ زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية العدد 1، بسكرة، الجزائر، جوان 2007، ص58.

⁽²⁾ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص410.

- معيار التكيف مع المحيط:

1- الثقافة المرنة (التكيفية): إذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع إستكشاف وإستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور وأهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على إتخاذ القرار والإبتكار وتحسين الإتصالات وإشراك الأفراد. بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمنظمة بالنمو والتطور. كما تجدر الإشارة أيضا أن وجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا يتنافى مع قوة هذه الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة ولها تأثير إيجابي على المنظمة إلا إذا ساعدت المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمنظمة بأكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة.

2- الثقافة الجامدة: التي تتسم بالحدز، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لإتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات، لهذا فإن الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطاء ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء إنتقال المعلومة، وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبته للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات أحداث التغيير.⁽¹⁾

6- الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة:

وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها، وللقواعد السلوكية التي يجب الإلتزام من قبلهم، فتوضح لهم ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك، فالثقافة شيء أساسي وجوهري في جميع المنظمات المعاصرة اليوم، ذلك لأنها تساعد على تنميط السلوك التنظيمي فيها وتوجهه

(1) زين الدين بروش ولحسن هدار، مرجع سابق، ص56-57.

نحو أهدافها، وهذا يسهل بدوره من عملية تدريب وتنمية العاملين فيها من قبل إدارة الموارد البشرية، التي عليها مسؤولية في هذا المجال تتلخص بقيامها بتعليم الثقافة لكل من يعمل في المنظمة (وخاصة الجدد) وشرحها لهم بوضوح من أجل فهمها وإستيعابها، وتدريبهم كيف يلتزمون بها أثناء تعاملهم مع الآخرين، وتوعيتهم بأنها دستور أخلاقي للمنظمة. ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل عليها أن تراعي عمليات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية، وأن تضع معايير إنتقاء هذه الموارد تتسجم مع مكونات هذه الثقافة، بحيث يتم إنتقاء عناصر بشرية للعمل تتوفر فيها أو تحمل معها أخلاقيات وقيم تنسجم مع مضمون ثقافة المنظمة التنظيمية، وعلى إدارة الموارد البشرية وبإستمرار تصميم برامج للتنمية التنظيمية لتوفير التوعية المستمرة لجميع العاملين في المنظمة بهذه الثقافة.(1)

وهناك أدوار مهمة وواضحة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بمجرد وجود ثقافة قوية ورسوخها، تظهر تلك الإنعكاسات الناتجة عن الدور الذي تحققه الثقافة التنظيمية الذي يظهر فيمايلي:

1- الثقافة وفعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها كل من "بيترس" **peters** " وواترمان" **waterman** حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وُجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدهه بإستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب "جاي بارني" **jay barney**، أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص98-99.

لهذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية أن تتوافق ثقافة المنظمة مع الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل. وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.⁽¹⁾

2- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، إتخاذ القرارات، الإتصالات وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية الإدارية. وهنا لا بد الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو مطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة،

(1) عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة، رسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة

أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص45.

والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل إهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.⁽¹⁾

3- الثقافة التنظيمية والانتماء (الولاء) التنظيمي:

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة فلها صفات وملامح وهوية محددة، وبمرور الزمن يصبح العاملون منتمين إلى هذه الصفات والملامح والهوية، إلى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية ويؤدي الشعور بالمواطنة إلى أداء أفضل. والثقافة القوية ستولد ولاء أكثر للمنظمة من طرف العاملين، المشتركين في القيم والمعتقدات والأعراف، وهذا يزيد من ولائهم وانتمائهم. ومن قوة انتماء العاملين إلى منظماتهم يلتزمون بأهداف المنظمة، وما تود أن تحقيقه من رسالة وإستراتيجيات ومشروعات وبرامج. فحينما يشعر العاملون بأنهم منتمون إلى منظماتهم فهم على إستعداد لمساعدتها في تحقيق أهدافها.⁽²⁾

(1) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، (دراسة حالة)، رسالة للحصول على

درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص30-31.

(2) أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2005، ص30-31.

ثانياً: آليات خلق الثقافة التنظيمية ونظرياتها:

1- آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

إن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، والحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسسة فرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة، ويتم خلق الثقافة التنظيمية بعدة آليات أو طرق، كإستخدام المؤسسين للعاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الإحتفاظ بهم في المنظمة، ويحاولون تطوير فكر هؤلاء العاملين بما يتناسب مع أفكارهم، ويعملون على جعل سلوكهم الشخصي نموذجاً لبقية العاملين به العاملون وهذا ما يشجع على توجدهم مع المرؤوسين، ورغم ذلك هناك آليات أشمل لخلق الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:⁽¹⁾

1- إجراءات إختيار الموظفين:

تعتبر عملية إختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المنظمة، وذلك أنه ومن خلال عملية الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكهم، وخلفيات ثقافة، وإستعدادات وتوجهات مناسبة لها لعملية الإختيار تعني الأفراد الذين تتفق قيمهم وقيم التنظيم. وبعد إختيار العاملين يجب على المنظمات تدريبهم لكي يتعلم العاملون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى لتستطيع تثبيت الثقافة المطلوبة.

2- الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الإختبار الحقيقي لطبيعة ثقافة المنظمة السائدة، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة منظمة تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى رقيم المساءلة والشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة تطبق عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز امن لهم

(1) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنترام التنظيمي، (دراسة حالة)، رسالة للحصول على درجة

الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص21.

وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، إن مثل هذه الممارسات هي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات.⁽¹⁾

3- الشعائر والتقاليد:

يتم غرس القيم وتكوين الإتجاهات من خلال شعائر وتقاليد تؤكد القيم والتقاليد المستهدفة، فمثلا للكثير من المنظمات ذات الثقافة السميكة تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد، والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على ترقية، أو الذين يتعرضون لحادث وغيرها، كما لها تقاليد حول الملبس المناسب والسيارة المناسبة والطريقة المناسبة في ترتيب المكتب وغيرها.

وكلما كانت الثقافة أكثر سماكة، كلما إحتاجت المنظمة أن يكون ولاء العاملين أعلى حتى يتأثروا بالقيم التي تريد غرسها، وكانت المنظمة بحاجة إلى شعائر وتقاليد أكثر. ولا بد أن تكون هذه الشعائر سليمة وصحية أي صحيحة تخدم المنظمة ولا أن تكون عكسها أو تضر بالعاملين.

4- الإهتمام بسلوك العاملين داخل المنظمة:

إذا أرادت المنظمة أن تزيد من تماسك عامليها لا بد لها أن تكوّن وتشجع النشاطات الإجتماعية، كالحفلات والرحلات وتشرك أفراد أسر العاملين.

ولا بد لها أن تتابع درجات الرضى لدى العاملين وتهتم برفع روحهم المعنوية مما سينعكس على زيادة قوة الثقافة التنظيمية، وهذا يرجع إلى تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين وذلك لمساعدة العاملين على التماسك أكثر، وهذا يحسن أيضا العلاقة بين المستويات التنظيمية داخل المنظمة.

5- إدارة الصراع التنظيمي:

إن الخلافات تحدث، لا يمكن تجنبها، ويمكن أن تكون مصدر تأزم ومشاكل إنسانية، أو وسيلة تطور وإنضاج.

(1) صاولة حياة، إمتثال العمال لثقافة المنظمة، رسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،

وتهتم المنظمات التي تملك نوعية حياة عمل مثرية وبيئة آمنة بكيفية التعامل مع الخلافات والصراعات، وإستثمارها لتكون وسيلة إنضاج. وهذا يتطلب مهارات إدارية في إدارة الصراع، كما عليها إستخدام نظام فاعل للتنظيم يسمح لكل فرد يشعر بأنه تعرض إلى غبن أن يوصل شكواه ويحصل على حقه، وعليها أيضا عقد إجتماعات دورية بين العاملين والإدارة لمناقشة المشاكل ومعالجة أسبابها.⁽¹⁾

(1) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص485-487.

2- نظريات لها علاقة بالثقافة التنظيمية:

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية: " جورج ألتون مايو "

حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسات وأثره على زيادة الإنتاجية، وتركز على فكرة مؤداها أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد ومن ثم فإن دراسة الأفراد ودوافعهم وأنمط سلوكهم والعلاقات الشخصية المتداخلة للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم للعمل، ومن أهم المفكرين التابعين لهذه المدرسة: (1)

- " ألتون مايو " وتجارب هاوثورن:

يعتبر " ألتون مايو " الرائد الأساسي في مدرسة العلاقات الإنسانية ولد في استراليا سنة 1880 وغادر إلى الولايات المتحدة في عام 1922 حيث التحق بجامعة " بنسلفانيا "، ثم التحق بجامعة " هارفارد " عام 1927 وتوصل هو وزملاءه إلى العديد من النتائج من خلال سلسلة تجارب هاوثورن، توفي عام 1949. (2)

أجريت دراسات هاوثورن (1924-1932) في مصانع هاوثورن التابعة لشركة

" ويسترن اليكتريك " الأمريكية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات. (3)

(1) غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص29.

(2) عادل حسن وآخرون ، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، دط، بيروت، لبنان، دت، ص32.

(3) سعاد نائف برنوطي ، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2001 ،

قسمت هذه التجارب إلى قسمين:

التجربة الأولى ركزت على الإضاءة والتي يمكن أن تؤدي إلى تعظيم الإنتاجية. وفي هذه التجربة تم تقسيم العمال إلى مجموعتين، تجريبية وأخرى قياسية، حيث تم تعريض العمال في المجموعة الأولى لمستويات مختلفة من الإضاءة مع قياس إنتاجيتهم ومقارنتها بإنتاجية زملائهم في المجموعة القياسية غير الخاضعة للتجربة. و كانت نتائج هذه التجربة مضللة، حيث كانت إنتاجية العمل تميل إلى التزايد عندما يتعرضون لمستويات أفضل أو أقل من الإضاءة وبقياس الإنتاجية للعمال في المجموعة القياسية تبين أيضا أنها تتجه نحو الزيادة أثناء الدراسة. الأمر الذي كشف معه أنه هناك شيء آخر يؤثر على أداء العمال.⁽¹⁾

التجربة الثانية إستهدفت معرفة العلاقات بين كمية الإنتاج وفترات الراحة فقد تم اختيار ستة عاملات لإقامة التجارب عليهن ووضعن في ورشة التجارب، ثم استبدل المراقب بملاحظ ليس له علاقة بهن سوى الملاحظة فقط.

كانت ساعات العمل ثمانية ساعات دون إنقطاع فأدخل "مايو" خلالها فترات راحة للعاملات حرية اختيار توقيت كل فترة، فزادت الإنتاجي، ثم زادت فترات الراحة وظلت الإنتاجية في الزيادة وغير نمط فترات الراحة وبقية الإنتاجية في الزيادة، أضاف أيضا وجبة خفيفة في فترات الراحة وظلت الإنتاجية في الزيادة، وقد لاحظ "ألتون مايو" بعد إعادة مجموعة التجربة إلى الورشة العادية أن الإنتاجية ظلت في الزيادة ولكن لقي تدمر في المجموعة لتعودهن على نمط ورشة التجارب وأعادها إلى ورشة التجارب ولكنه لاحظ أن العاملات الخاضعات للتجربة أكثر رضا نظرا لمتعهن بقدر أكبر من الحرية في بيئة العمل، فقد أصبحت المجموعة يكونون جماعة معاونة.⁽²⁾

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2005، ص105،106.

(2) عاطف محمد عبيد وعلي شريف، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، دط، مصر، 1988، ص196،197.

وبعد أن أخذ "ألتون مايو" بمرافقة مجاميع العمل ودراسة العلاقات بينها اكتشفوا بأن هذه الجماعات تشكل ((تنظيمات غير الرسمية)) ذات تأثير يزيد أحيانا عن تأثير ((التنظيم الرسمي)) كما محصل فيها عمليات وأحداث يجب أن يهتم بالإدارة بدراسة التنظيمات غير الرسمية وديناميكيته⁽¹⁾.

وبناءً على الدراسات السابقة وصل "ألتون مايو" وزملاءه الى النتائج التالية:

1- أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفسيولوجية وإنما تحدد أيضا من الأوضاع الإجتماعية.

2- إن المكافئات غير الاقتصادية تلعب دور هاما ورئيسيا في تحديد الدافعية وتحقيق مزيدا من تحقيق الإشباع النفسي للعامل⁽²⁾.

3- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية .

4- يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية وليسوا مجرد أفراد ليس بينهم أي علاقة⁽³⁾.

أما بالنتيجة النهائية التي توصل إليها "ألتون مايو" والتي إستخدمها في تفسير الزيادة المستمرة في إنتاج العاملين أثناء التجارب التي أجراها في مصنع هاوثورن فإنها تتخلص في أن تلك الزيادة كان مبعثها:

أ- التغيير في الموقف الإجتماعي للعمال.

ب- التغيير في مستوى رضاهم النفسي عن العمل⁽⁴⁾.

(1) سعاد نائف برنوطي ، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص154-155.

(2) علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دط، القاهرة، مصر، 2004، ص77.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2009، ص30.

(4) مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي(مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية، دط الإسكندرية ، مصر، 2010، ص199، 201.

ج- أنماط التفاعل الاجتماعي الجديدة بين العمال وبعضهم البعض وبين الباحثين وممثلي الإدارة.⁽¹⁾

ولقد استمدت مدرسة العلاقات الإنسانية من تجارب هاوثورن بعض المبادئ الأساسية أهمها:

أولاً: أم مدى إستجابة الفرد للعمل وتفاعله معه تعتمد على مدى توفير بيئة عمل مناسبة ومقابلة لمتطلباته وحاجاته الأساسية، مثل مدى الشعور بالتقدير والأمن والاستقرار، وغيرها من الحاجات الضرورية.⁽²⁾

ثانياً: أن الفرد يعتبر عضواً في جماعة، وبالتالي فإن هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة.

ثالثاً: إن الأفراد المسؤولين عن إدارة المنشأة يجب أن يكونوا في موقف صحيح من خلال ما يبذلوه من جهد مخلص لتوفير ظروف ملائمة لهؤلاء الأفراد.⁽³⁾

رابعاً: إن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها ليتناسب مع أهداف التنظيم.⁽⁴⁾

خامساً: إن سلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية.

سادساً: إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقصورة على شبكة الإتصالات الرسمية بل هناك أيضاً شبكة للإتصالات غير الرسمية، إن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية

(1) عاطف محمد عبيد وعلي شريف ، مرجع سابق ، ص198.

(2) رمضان محمد القذافي ، العلوم السلوكية، في مجال الإدارة والإنتاج، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص54.

(3) عادل حسن وآخرون ، مرجع سابق ، ص36.

(4) رمضان محمد القذافي ، مرجع سابق ، ص57.

في التأثير على سلوك العاملين. ومن ثم ينبغي النظر إلى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي.⁽¹⁾

وقد وجهت عدة إنتقادات لمدرسة العلاقات الإنسانية بخصوص تجارب هاوثورن التي أجراها "ألتون مايو ومجموعة الباحثين وهي كالتالي:

1- لقد ركزت على الإنسان فهو مجرد مستقبل سلبي للمثيرات المحيطة به وصورته على أنه إنسان واقع تحت سيطرة الظروف البيئية ونسيت إبرازه بأنه كائن فاعل وأنه يؤثر كما تؤثر هي عليه.

2- يأخذ على هذا المدخل مبالغته في التركيز على العامل الإنساني في الإدارة، على الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال مثل العلاقات بين الأفراد، والتفاعلات الاجتماعية، وقيم والمعايير التي تؤثر في السلوك، وذلك على حساب عملية الإنتاج.⁽²⁾

3- إن نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية إلى جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للسيطرة التسلط وبالتالي فإنها تعطي تصويرا خاصا لتنظيمات الفعلية.

4- إن تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية على إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل ولكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به.

(1) عاطف محمد عبيد وعلي شريف ، مرجع سابق ، ص 199.

(2) رمضان محمد القذافي ، مرجع سابق ، ص 58-59.

5- إن مدرسة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية إنها تتجاهل أثر الحوافز المادية من اقتصادية وغيرها. وهي بذلك تفقد عنصر هام من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.⁽¹⁾

ثانياً: نظرية التفاعل:

تناولت نظرية التفاعل **Interaction Theory** المتغيرات التي تفرزها الأثار البيئية والعلاقات الإجتماعية السائدة. فقد طرح "وليام فورت وايت" (whyte,1959) نظرية التفاعل، وأسهم بذلك في إنضاج المفاهيم الفكرية التي تؤطرها من خلال ثلاثة مكونات أساسية للنظام الإجتماعي، أو المنظمة، هي:

أولاً: الأنشطة: تمثل الأنشطة جميع التصرفات الفردية و الجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة وهي تمثل المهمات الرسمية لكل فرد في المنظمة، سيما ما هو قابل للقياس منها.

ثانياً: التفاعل: يتناول مفهوم التفاعل الأثار التي تتركها الإتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالإتصال، والمدة التي يتطلبها، والنتائج المترتبة عليه، من ناحية درجة الإستجابة والآثار الناجمة عن التغيير في السلوك.

ثالثاً: المشاعر: يعبر مفهوم المشاعر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة) والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها. وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد هي:

1. الإطار الفكري (المبدئي) الذي يتحكم بسلوك الفرد من خلال المبدأ أو العقيدة أو الفكرة التي يؤمن بها.

(1) عاطف محمد عبيد وعلي شريف ، مرجع سابق ، ص201-202.

2. الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.

3. الإتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الأفراد عند الشروع بالعمل.⁽¹⁾

وتقوم فكرة "وايت" على أنه في داخل التنظيم لا تتم التفاعلات بين الأعضاء بطريقة عشوائية وإنما تتم وفقا لنمط منتظم كذلك الأنشطة في التنظيم تأخذ نمطا منتظما. وبالتالي فإن نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطورا في أنماط الأنشطة وفي المشاعر. كذلك فإن المتغير في نمط الأنشطة يحدث تأثيره في التفاعلات و المشاعر. وأخيرا فإنه لو اختلفت مشاعر الأفراد، فإن هذا كفيل لإحداث تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها.⁽²⁾

ويوضح "وايت" إن هذه السلسلة من التفاعل، الأنشطة، المشاعر لا تمثل نظاما مغلقا، وإنما هي نظاما مفتوحا حيث تتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط وبالتالي فإن التغيير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة، فلو حدث تغيير في المستوى العلمي أو التكنولوجي مثلا فإن ذلك يؤثر بلا شك على مكونات تفاعل الأنشطة والمشاعر في التنظيم.

و يضرب "وايت" مثلا بجماعة من العمال يريد تحليل سلوكها فإن التغيير في سلوك الجماعة يمكن أن يحدث إذا تغيرت بعض عناصر البيئة المحيطة، مثال لو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة فإن هذا يحدث تغييرا مباشرا على تفاعلات و أنشطة العمال وبالتالي على مشاعرهم، ومن ناحية أخرى فإن التغيير في التفاعلات و الأنشطة والمشاعر قد يحدث بطريقة غير مباشرة إذا تغيرت بعض عناصر البيئة مثال ذلك لو أدخل نظام جديد لدفع الأجور بالقطعة بدلا من إحتساب الأجر على أساس زمني.⁽³⁾

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان ، الأردن، 2005، ص74.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، دط، الإسكندرية، مصر، 2005، ص234.

(3) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سابق، ص285-286.

ثالثاً: نظرية التنظيم الإجتماعي:

ترتكز نظرية التنظيم الإجتماعي التي صاغها "باك" على تجاوز المفاهيم التقليدية في نظريته وإعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه. أما عن المعايير الأساسية التي ركز عليها فيمكن إيجازها فيمايلي:

1. أن ينظر للسلوك التنظيمي بصورة شمولية تستوعب جميع الأجزاء أو المتغيرات المتعلقة به. كما ينبغي أن تكون ذات إطار تطبيقي ينسجم مع طبيعة المنظمات الأخرى ذات الإتجاهات المتشابهة.

2. أن يعبر المفهوم الحقيقي للمنظمة عن الواقع الملموس الذي يمكن ملاحظته من خلال الأبعاد الأساسية المكونة له. كما تعرض باك للتحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي للمنظمة المعينة.

3. تعزز الصياغة العامة لمفهوم المنظمة قدرتها الذاتية على تحديد التغيرات المؤثرة في سلوكها، كما يسهم في تحديد علاقاتها وإرتباطاتها مع بعضها وتمكين الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها النهائية.⁽¹⁾

وقد نظر "باك" إلى عملية التنظيم على أنها عملية تبادل للمنفعة، ويعمل الفرد بالمنظمة لتحقيق آماله وأهدافه في الحياة، بينما تشغل المنظمة الفرد لتحقيق الهدف من وجودها. وبذلك يكون هناك إرتباط بين الفرد والمنظمة لتحقيق أهداف متبادلة ويطلق باك على هذا الترابط (عملية الإتحاد أو التزاوج) ويعني بذلك التوفيق بين أهداف كل من الفرد والمنظمة وقد صمم باك نظرية ترتكز بصفة أساسية على توصيف ما يحدث داخل المنظمة وليس على المبادئ والقوانين التي يمكن إستخدامها في عملية التنظيم. لذلك لا تعطي نظرياته توجيهات اللازمة لتكوين الهيكل التنظيمي فيقول مثلاً: حتى يلعب أحد الأفراد الدور الرئيسي، لابد من وجود من يقبل أن يلعب معه دور المرؤوس، وحتى يلعب أحد الأفراد دور القائد، لابد من وجود أفراد يقبلون دور التابع. وعلى ذلك ليتمكن لأي طرف أن ينجح في لعب الدور الخاص به، إلا إذا وجد من يقبل لعب الدور المقابل له.

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص77.

كما يقول أن عامل الولاء للمنظمة لا يعني فقط تحديد الدور الذي يجب أن تقوم بها الإدارة حتى تجذب ولاء الفرد لها، بل يعني أيضا دراسة الدور الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة، ومحاولة تعديله ليكون عاملا من عوامل نجاح التنظيم.⁽¹⁾

(1) عادل حسن وآخرون ، مرجع سابق، ص179.

خلاصة الفصل:

إن كل ما ذكرناه خلال هذا الفصل قد بين لنا أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، ومدى تأثيرها في العاملين والمنظمة في نفس الوقت. والدور الذي تلعبه لبناء بيئة المنظمة الداخلية، وطبعاً لن تكون بعيدة عن ثقافة المجتمع ما دامت أن هذه المنظمة موجودة داخل نسق إجتماعي أكبر منه.

وقد ظهر الإهتمام بالثقافة التنظيمية منذ ظهور المنظمات وتوسعها، فقد كرس العديد من العلماء والباحثين العديد من دراساتهم، للبحث في موضوع الثقافة التنظيمية وآليات خلقها وتقويتها وظروف توسعها، وما هي الأنواع المفضلة التي يجب أن تكون داخل المنظمة، ولكن مع هذه الدراسات العديدة يبقى موضوع الثقافة التنظيمية شائكا ومحل الدراسة إلى يومنا هذا، لما تمتاز به الثقافة من تعقد وتشابك وتنوع.

الفصل الثالث: ماهية تسيير المؤسسة

تمهيد

أولاً: ماهية التسيير

ثانياً: ماهية المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تشغل المؤسسة حيزا كبيرا من كتابات الباحثين والمفكرين، لما يشهده العالم من تطور، حيث أصبحت المؤسسة مهمة في حياة كل مجتمع، لذا قد لفتت الإنتباه وأصبح من الضروري الإهتمام بها والبحث عن كل ما يزيد من نموها وتطورها. لقد ظهر العديد من الباحثين كأمثال تايلور الذين حاولوا وضع دعائم وأساليب لسير العمل داخل المنظمة، فقد كان تايلور من بين الأوائل الذين أرسوا دعائم علم التسيير داخل الإدارة بوضع أساليب وعناصر تساعد المنظمة على تحسين أدائها ورفع إنتاجيتها.

أولاً: ماهية التسيير:

1- تعريف التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة. تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

وقد عرفه "تايلور": بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.⁽¹⁾

وقد عرف أيضا بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. إنه بإختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات وهي وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة.⁽²⁾

2- تطور مفهوم التسيير:

تطور مفهوم التسيير بسبب عنصران أساسيان:

-العنصر الأول : متعلق بكثرة المناهج: نرى أن عوامل البيئة تزداد تعقدا عن المؤسسة . مما يستدعي تطبيق مناهج خاصة للجانب المدروس.

-العنصر الثاني: متعلق بالدور الفعال لعامل الإنتاج: لقد خصصت المدرسة الكلاسيكية إهتماماتها على العنصر المادي المتمثل في الآلة وإعتبرت الإنسان كآلة. عكس ذلك قامت مدرسة العلاقات الإنسانية بإبراز الإنسان بأحاسيس ودوافعه وتفكيره ونشاطه. ولكن هذان العاملان لا يحققان ما تصبو إليه المؤسسة الحديثة مما جعل المفكرين يهتمون بعامل التنظيم والمعرفة كعامل تكاملي لتناول الأوجه المختلفة للمشاكل المطروحة.

(1) عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2002،

ص103.

(2) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر،

ص21.

وقد قام بعض المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير، حسب تصنيف

"شوفات" (chauvet) حيث قسم هذه المراحل إلى محورين:

- محور الصلابة أي الإنغلاق المضاد للمرونة أي الإنفتاح (صلابة-مرونة) يقسم أنظمة التسيير إلى الأنظمة المغلقة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة، ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

- محور يظم عنصرين متضادين (المؤسسة-الفرد) حيث قسم المؤسسة إلى منظورين: منظور يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل، أما المنظور الثاني يكمن في التوجه الإجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط إجتماعية ملائمة.

وقد إستطاع "شوفات" (chauvet) أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس

بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين:

1- التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني).

2- التسيير العلاقتي المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق وإجتماعي).

3- التسيير المخطط (مفتوح عقلاني) الهدف منه التكيف مع البيئة.

4- التسيير المشترك بدأ بالظهور في السبعينات إلى يومنا هذا ويظم المصطلحات التالية

(الثقافة الإستراتيجية والقيم المشتركة، التسيير من النوع الثالث، التسيير الإستراتيجي) يكمن

هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة

أخرى.⁽¹⁾

(1) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص106-110.

3- خصائص التسيير:

يمتاز التسيير بعدة خصائص تظهر دوره داخل المؤسسة ومن بين تلك الخصائص

مايلي:

- التسيير له الصفة التنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يقوم على جمع المتناقضات والتوفيق بينها.
- التسيير ليس تنفيذا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، فالتسيير ينطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين.
- التسيير ينطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المسير.⁽¹⁾
- التسيير نشاط إنساني حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- يتصف التسيير بالتغير نظرا لتغير المحيط والعنصر البشري والتغيرات التكنولوجية لذي وجب عليه مواكبة هذه التغيرات.
- يستلزم على التسيير استخدام أنواع مختلفة من المعارف والمهارات والإجراءات والأساليب.⁽²⁾

(1) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، مصر، 2002،

ص14-15.

(2) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن،

2009، ص27.

4- مستويات التسيير:

ينظر إلى مستويات التسيير على أنها تنصف إلى مستويين وهما كالتالي:

- **مستوى التسيير الإستراتيجي:** حسب مؤسسه "أنسوف" (Ansoff) فهو المزوجة بين التخطيط والتنفيذ الإستراتيجيين بأبعاد عديدة شملت الموارد، التنظيم، العلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، وإحتل حيزا هاما في أدبيات التسيير بل أخذ مكانة إستراتيجية نفسها لدى المسيرين والمنظرين، وينحصر دور التسيير الإستراتيجي في مهمتين أساسيتين إعداد الإستراتيجيات وتنفيذها. وهذا المستوى تكون قراراته تتميز بالمبادأة وعدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا، حيث يعتمد المسيرون على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة الأمور وإتخاذ القرارات.⁽¹⁾

- **مستوى التسيير العلمي:** يتمثل في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة عمليات الإنتاج من خلال الإستعمال الأمثل للمدخلات للوصول إلى المخرجات والتقدم التكنولوجي ساهم بشكل كبير بإبرازه، حيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية والإهتمام الأساسي لمسيرى هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة وإتخاذ القرارات في هذا المستوى تكون مخططة مما يتيح حل العديد من المشاكل.⁽²⁾

(1) عبد المالك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مجلة الباحث، عدد04، 2006، ص87.

(2) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص139.

5- مبادئ التسيير:

أكد "فايول" على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة التي توجد في المؤسسات والمنشآت أيا كان نشاطها في المجتمع، كما أن هذه المبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكنها تتسم بالمرونة التي يمكن تحديثها، حسب حالة المؤسسات أو المنشآت ذاتها، ومن أهم هذه المبادئ:

- 1- تقسيم العمل: ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص.
- 2- السلطة والمسؤولية: ويقصد بها السلطة الرسمية، التي تمتد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.
- 3- النظام: ويشكل ذلك إحترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الإجراءات.
- 4- وحدة الأمر: تلقي الأمر من الرئيس المباشر.
- 5- وحدة التوجيه: لا بد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة و تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
- 6- الخضوع: ويقصد به أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة في حالة وجود تعارض بينهما.
- 7- المكافأة: لا بد من توفر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه للأفراد من قبل الإدارة.⁽¹⁾
- 8- المركزية: يجب أن يكون تركيز السلطة في المستويات العليا من التنظيم كلما أمكن ذلك.
- 9- تدرج السلطة: نعني بها تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

(1)

10- الترتيب: يقصد به أن يكون لكل شخص مكان محدد ومرتب ترتيباً جيداً.

11- مبدأ المساواة: يجب أن يكون هناك مساواة بين العاملين من قبل المدير.

12- إستقرار العمالة: المحافظة على العاملين من خلال عدم تسربهم إلى منظمات أخرى.

13- المبادأة: ويقصد بها التفكير بالخطوة وتنفيذها وتشجيع الأفراد على تقديم الإقتراحات التي

تطور العمل.

14- مبدأ التعاون: لابد للرئيس والمرؤوس من التعاون والعمل على مبدأ روح الفريق

الواحد.⁽¹⁾

(1) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، ص5.

6- عناصر التسيير:

إن التسيير داخل المؤسسة يتكون من عدة عناصر، وهي تساهم في سير العمل داخل المؤسسة بشكل جيد ومنظم وهذه العناصر كالتالي:

- **التنظيم:** هو أحد وظائف الإدارة وأبرزها، وذلك كونه الوعاء الذي يتم به ومن خلاله بقية الوظائف الإدارية الأخرى، إن أهمية التنظيم ماجعل العديد من الباحثين يتحدثون عليه في معظم كتبهم، فأهميته واضحة فوجوده داخل الإدارة بمثابة الطريق الذي تسلكه بوظائفها الأخرى في تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

- **التخطيط:** هو نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة. مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل.⁽²⁾

- **التوظيف:** وهو إلتحاق الموظف بالعمل بناء على شروط التعيين المقررة وعلى صدور الأمر اللازم بذلك من إدارة المنشأة أو الهيئة التي سيلحق بها الموظف.⁽³⁾

(1) ريمون بودون وفرنسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر: سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1986، ص199.

(2) فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال (مدخل معاصر)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2009، ص221-222.

(3) أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص23.

- **التوجيه:** وهو ذلك القسم من الإدارة الذي يعني بتقرير الأهداف والسياسة والتحقق من التقدم العام نحو تنفيذها.⁽¹⁾

- **الإشراف:** وهو كما يعرفه الأستاذ والدكتور إبراهيم درويش: الإشراف يعني أن ينهض القادة الإداريون بالعمل على التأكد والتحقق من أن التنظيم الإداري بمختلف وحداته يعمل على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يتطلبه على وجه سليم أي التأكد من تحقيق الأداء.⁽²⁾

- **الرقابة:** هي تلك المهمة من الوظيفة الإدارية والتي يتم بموجبها مراجعة المهام والأداء المونجز للتعرف على ماتم تنفيذه بالمقارنة لما خطط ونظم في ظل الرؤيا والمهمة والإستراتيجيات المرسومة مسبقا وإتخاذ الإجراء اللازم في حال وجود تفاضل أو إختلاف.⁽³⁾

-**التنسيق:** هو تأسيس وملئ وظائف مختلفة بتوافق وتوازن مناسبين لتأمين القيام بعمل موحد.⁽⁴⁾

(1) عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص26.

(2) المهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ط1، جدة، السعودية، 1984 ص180.

(3) شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، جدة، السعودية، 2012، ص84.

(4) ه.جوهانسون وآخرون، معجم مصطلحات الإدارة، تر: نبيل غطاس، مكتبة لبنان ، دط، بيروت، لبنان، 1972، ص32.

8- نظريات لها علاقة بالتسيير:

أولاً: نظرية التقسيمات الإدارية "هنري فايول":

لقد أسس "هنري فايول" (1841-1925) المهندس الفرنسي، نظرية التقسيم الإداري، ووضع الأسس والقواعد التي تعتمد عليها العملية الإدارية، وبلور عددا من المبادئ العامة في نظرية الإدارة. فكان يعتقد أن الوظيفة الإدارية تنطلق من أعضاء التنظيم، ومجموع الأفراد فيه، وأن نظام العمل الصحيح داخل التنظيم يقوم على بعض المتطلبات المحددة. وهي التي يسميها بالمبادئ، ونجده يفضل دائما استخدام مصطلح -مبادئ- عوض قواعد أو قوانين، وتتسم المبادئ عند "فايول" بمرونة كبيرة لأنها تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع الظروف والبيئة الموجودة فيها.⁽¹⁾

نشاطات الإدارة عند "فايول":

- 1- النشاطات الفنية: الإنتاج والتصنيع .
- 2- النشاطات التجارية: كالبيع أو الشراء أو المبادلة.
- 3- النشاطات المالية: كالحصول على الأموال الإستثمارية وتوجيه نشاطاتها المختلفة.
- 4- نشاطات الوقاية والضمان: مثل التأمين لحماية الأفراد والممتلكات.
- 5- النشاطات المحاسبية: كتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
- 6- النشاطات الإدارية: مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه،... إلخ.⁽²⁾

(1) رابح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص115.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص53.

مبادئ الإدارة عند "فايول":

- 1- تقسيم العمل: وذلك بين الأفراد والجماعات من أجل التأكد أن الجهود موزعة على كافة أجزاء العمل.
- 2- السلطة والمسؤولية: السلطة كما يراها "فايول" هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب، والسلطة الشخصية النابعة من الصفات الشخصية. أما المسؤولية فهي تتبع من السلطة وتتبع عنها ولذى فهو يرى أن السلطة والمسؤولية مترابطتان ويجب أن تسيرا جنبا لجنب.
- 3- النظام : هو إحترام الإتفاقيات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر.
- 4- وحدة إصدار الأمر: أي أنه لا يجوز أن يتلقى الفرد العامل أوامر من أكثر من رئيس أو مشرف واحد.
- 5- وحدة التوجيه: أي أنه يجب أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد.
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: أي عندما يجب التوفيق وإخضاع المصلحة الشخصية للعامل للمصلحة العامة.
- 7- مبدأ المكافأة والتعويض: يجب أن تكون مكافآت الأفراد وتعويضاتهم وأجورهم عادلة بحيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل وأصحابه.
- 8- المركزية: يشير "فايول" إلى المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد فكلما زادت المركزية كلما أدى ذلك إلى تقليل دور المرؤوس كما أن درجة المركزية تعتمد على طبيعة المنظمة.
- 9- تدرج السلطة: والمقصود به هو تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، وهذا ضروري لنجاح المنظمة.

10- الترتيب: وهو وضع كل مجموعة من الأشخاص أو المعدات المخصصة للقيام بعمل معين في مكان مخصص له في المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة والتنسيق.

11- المساواة في المعاملة: أي عدم التحيز الرؤساء في معاملاتهم للمرؤوسين أي العدل في معاملتهم.

12- الإستقرار في العمل: ويعني المحافظة على إستمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة طويلة.

13- المبادأة: يطالب "فايول" الإداريين بإفساح المجال لمرؤوسيههم لتطبيق هذا المبدأ وهو أن على الرؤساء العمل تشجيع المبادأة والإبتكار بين مرؤوسيههم.

14- التعاون: أي روح الفريق، ويدعو "فايول" إلى العمل الجماعي وسيادة روح الفريق إنطلاقاً من شعار (الإتحاد قوة)⁽¹⁾.

عناصر الإدارة عند "فايول":

1- التخطيط: لقد أكد "فايول" على أهمية التخطيط، فالتخطيط لديه هو وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية.

2- التنظيم: العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من مواد ورأسمال وقوى بشرية، قدرة على العمل وباستخدام الوسائل الكفيلة بإقامة علاقات إنسانية تستوعب أهداف المنظمة⁽²⁾.

3- إصدار الأوامر: ليست فقط إصدار الأوامر وإنما أيضاً هي عملية توجيه وقيادة، تستدعي القيادة توفر شروط معينة في المدير:(المعرفة الواسعة بموظفيه، القدرة

(1) فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط6، عمان، الأردن، 1998، ص43، 41.

(2) خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص54.

على إستبعاد الأشخاص غير الأكفاء، القدوة الحسنة، عدم القابلية للضياع في التفاصيل والجزئيات.

4- التنسيق: أي إيجاد الإنسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح.

5- الرقابة: للتأكد والتثبيت من إتباع ما قرر ورسم من خطط وتعليمات ومبادئ.⁽¹⁾

ثانياً: نظرية النظم:

العنصر الأساسي هو النظام والسمات الخارجية من السلوك التنظيمي هذه العملية الجوهرية معقدة لكن يمكن أن تبسط من خلال التحليل، بإستخدام المفاهيم الأساسية لنظرية النظم وهي أن المنظمة تتكون من أجزاء كل جزء يتصرف بشكل مستقل ويؤثر في الجزء الآخر وتتكون المنظمة من العمليات التالية: مدخلات وعمليات ومخرجات هذه المدخلات تأتي من النظام الأكبر وهو البيئة، فالمنظمة لديها مدخلات (مصادر) تعالجها ثم تكون في الأخير ناتج. مفهوم الفاعلية في المنظمات يعتمد على هذه النظرية لكننا نعتقد أن هناك مفهوماً آخر وهو بعد الوقت فهو مهم أيضاً.⁽²⁾

مكونات المنظمة كنظام مفتوح:

- 1- المدخلات: ك رأس المال، المواد، التجهيزات، الأصول والموارد البشرية.
- 2- العمليات: وهي الأنشطة الداخلية التي تمزج المدخلات في توليفة متميزة مثل عمليات التصنيع وتقديم الخدمة، والشراء، المبيعات، التسويق، الصيانة، أنظمة الإدارة.
- 3- المخرجات: وهي نواتج العمليات السابقة من سلع وخدمات ووظائف وأجور وخدمة للمجتمع وإرضاء للمستهلك.
- 4- البيئة: ويظهر فيها المستهلكون، الموردون، المنافسون، المساهمون، الحكومة. وتظهر أهميتهم في أنهم يقدمون الدعم اللازم للمنظمة في شكل مدخلات، أو أنهم يقبلون ولا يقبلون مخرجات المنظمة.

(1) محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص95.

(2) عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الرياض، السعودية، 2007، ص22.

5- المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي تحصلت عليها المنظمة من البيئة والتي تشير إلى مدى قبول أو رفض هذه البيئة لمخرجات المنظمة. وهي معلومات هامة في تطوير وتعديل كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.⁽¹⁾

خصائص أو سمات النظام:

- 1- النظام يتكون من أنظمة فرعية وتمثل أجزاء أصغر و يشكل مجموعة نظاما أكبر منها وهذا النظام هو جزء أصغر من النظام الأكبر الذي يتألف منه.
- 2- الكلية والإستقلالية، إن كل نظام له حدودا، وواضحة عن البيئة التي يعمل بها ولذى فإنه يتميز بالإستقلالية والكلية عن الأنظمة الأخرى السائدة.
- 3- التفاعل، هو صفة مميزة لكل الأنظمة السائدة حيث أن الأجزاء التي يتألف منها النظام تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف الكلية التي يسعى النظام لبلوغها ولا يستطيع الجزء أن يحقق تلك الأهداف بمعزل عن صور التفاعل مع غيره من الأجواء.
- 4- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.⁽²⁾

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص31،30.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص76،75.

ثالثاً: النظرية الرياضية:

لقد دفع بعض كتاب الإدارة إلى المناداة بأن المنظمة لا يمكن أن تنمو وتزاول وظائفها إلا إذا وجد التوازن بين أجزائها بنسب معقولة، وفي بعض الحالات بنسب محددة. وأهم أساس تعتمد عليه هذه المدرسة هو النموذج الرياضي، والذي يصف المشكلة موضع البحث، ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر فيها، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات، هذا فضلاً على أنه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التي توضح القيود التي تحكم الإدارة في إتخاذ قراراتها، وتصف كفاءة النظام موضع البحث. يوجد في الغالب أسلوبين لإستخراج أفضل الحلول عن طريق هذا النموذج الرياضي، الأسلوب التحليلي يعتمد على إستخدام الإستنتاجات الرياضية، الأسلوب الرقمي يقوم على أساس محاولات وضع قيم رقمية مختلفة والتعويض بها.⁽¹⁾

وتأييدا لهذه الفكرة، قدم "هير" ما أسماه بنظرية المربع المكعب ويشبه "هير" المنظمة بكتلة من مادة صلبة، وأن هناك علاقة بين حجمها (ويحسب بالوحدة المكعبة، وسطحها ويحسب بالوحدة المربعة) فبعد أن درس ما يحدث بعدد من المنظمات الكبيرة، إكتشف وجود علاقة مستمرة بين ما أسماه بالأفراد الظاهريين والأفراد الداخليين في المنظمة. ويقصد بالإصطلاح الأول أولئك الذين يتعاملون مع العملاء والجهات الخارجية، ويقصد بالثانية أولئك الذين يعملون داخل المنظمة. فإذا فرض أن مكعب الأساس لعدد الأفراد الداخليين تضاعف، فلا بد من مضاعفة مربع الأساس لعدد الأفراد الخارجيين أيضاً.⁽²⁾

(1) كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، دط، مصر، 1984، ص59.

(2) عادل حسن وآخرون، مرجع سابق، ص184، 183.

ثانياً: ماهية المؤسسة:

1- تعريف المؤسسة:

توجد عدة تعريفات للمؤسسة، ويصنف كل تعريف حسب معايير مختلفة ويمكن تصنيفها حسب المعايير التالية:

- المؤسسة مجموعة إجتماعية: هي كل مؤسسة تنشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين مجموعة من الأفراد لمدة معينة أو غير معينة، سواء كانت تقوم بأداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو لأي غرض من أغراض النفع العام.⁽¹⁾

وقد عرفها "تالكوت بارسونز": بأنها مجموعة معقدة من القيم والمعايير التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد. فهي بنظره جملة الأنشطة المحكومة بإسهامات مستقرة ومتبادلة بين عدد من الفاعلين الاجتماعيين.⁽²⁾

- المؤسسة كنظام إقتصادي: المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الإقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة إقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي.⁽³⁾

- المؤسسة كنظام: هي عبارة عن مجموعة من النظم تتفاعل مع البيئة وتهيئ جواً ملائماً يتيح للأفراد والجماعات التفاعل، ويتم تنظيمها أيضاً لتحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام وسائل تقنية، وتحقيق أهداف معينة.⁽⁴⁾

(1) طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص53.

(2) عائشة التايب، النوع وعلم إجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2011، ص64.

(3) إسماعيل عراجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ص11.

(4) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص88.

2- خصائص المؤسسة:

إن من بين الخصائص التي تتميز بها المؤسسة التي تعطيها القوة والحيوية في أداء وظائفها وتلبية رغباتها لمختلف الفئات الإجتماعية، ومن بين الخصائص كالتالي:

1- التسلسل الإداري: هو في الحقيقة عبارة عن تنسيق محكم للعمل وتوزيع مدروس ومخطط لمختلف السلطات والمسؤوليات وتنفيذ العمليات، كل وفق إختصاصه والسلطات المخولة إليه على مستواه الإداري.

2- قوانين العمل وقواعده: وهي التي يبنى عليها العمل ويتعود الأفراد إتباعها في كل شيء يقومون به. سواء كانت إجراءات العمل رسمية يسمح بها القانون، أو غير رسمية ليست لها صفة الشرعية والإلزام، فإنها تسهل تسيير العمل داخل المؤسسة.

3- القيام بالمراقبة: وهي التأكد من أن هناك تطابق بين الخطط في العمل وطرق تنفيذها وتحقيق الأهداف، فالرقابة تجسد مقدرة المؤسسات على متابعة العمل خطوة بخطوة وإكتشاف التغيرات وتصحيح الإنحرافات المشاهدة أو المنع من حدوثها.

4- إستعمال مصطلحات معروفة تسهل العمل في المهنة: ونقصد بذلك قدرة المنظمات على إستعمال كلمات معروفة تساعد على تحسين العلاقات في العمل بين العمال وتوضيح أهداف المنظمة.⁽¹⁾

5- الإختصاص وتقسيم العمل: وتكمن أهمية ذلك في تقاسم الأعمال حسب الأدوار ووزارة المعلومات في إختصاصات معينة. وبفضل التخصص الدقيق يكتسب الأفراد خبرات عملية ويرتفع مستوى قدراتهم على أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة المطلوبة في وقت سريع وبأقل تكلفة ممكنة.

6- الإعتماد على الخبراء المؤهلين مهنيًا: وهذه الإستعانة بأصحاب المهارات والمعرفة الفنية هي التي تخلق الدعم والقوة لأي مؤسسة تسعى لتقوية نفسها وتلبية مطالب الأفراد الذين

(1) عمار بوحوش، نظرية التنظيم، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص38-39.

يتعاملون معها. فالكفاءة في العمل والفعالية في الإنجاز والقدرة على سد الإحتياجات الإجتماعية هي العوامل الأساسية التي تجلب للمؤسسات الإحترام والتعلق بها.

7- وحدة الأهداف: ويعني ذلك أن تركز المؤسسات إهتماماتها على أعمال معينة ومحددة،

بحيث تنصب مجهودات عمالها على تحقيق أهداف المؤسسة في القطاع التي يعينها.⁽¹⁾

4- وظائف المؤسسة:

إختلف العلماء في تحديد وظائف محددة تقوم بها المؤسسة، من أجل المحافظة على إستقرارها، ومن ثم المساهمة في إشباع الإحتياجات المتنامية للسكان. ومن هنا نستطيع أن نفهم الإهتمام المتزايد بدراسة وظيفة المؤسسة في ظل المتغيرات الدولية الجديدة. ومن هذه الزاوية يركز المتخصصون على الوظائف التالية:

1- الوظيفة التجارية: معرفة السوق وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمستهلكين،

الموزعين، المنتجين، فضلا عن معرفة البيئة الطبيعية، السكان، الإقتصاد، السياسة، القانون، الثقافة، التكنولوجية... إلخ (دراسات السوق)

- الإستراتيجية التجارية: يقوم المسؤولون عن النسق التجاري بوضع القرارات الإستراتيجية المحددة لإختيارات السوق ومنتجات المؤسسة.

- السياسة التجارية: سياسة الإنتاج، الأسعار، الإتصال، التوزيع... إلخ.

- الدور التقليدي للوظيفة التجارية: البحث عن الزبون، إدارة المبيعات، توزيع المنتجات، خدمات ما بعد البيع، دراسة السوق... إلخ.

ومع ذلك يظل صحيحا أن الوظيفة التجارية لأية مؤسسة تتحدد في ضوء العديد من العوامل الداخلية والخارجية.

2- الوظيفة الإنتاجية: وتشمل أنماط الإنتاج، إدارة الإنتاج، مراقبة النوعية، تكاليف الإنتاج،

التناغم بين الإنتاج والبيع.

(1) عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، 1984، 131-132.

3- الوظيفة التموينية واللوجيستية: وهي مجموع العمليات التي توضع في متناول أجهزة المؤسسة السلع والخدمات الضرورية، فضلا عن المهام المتعلقة بالمشتريات وإدارة المخازن. وعلى العموم، تركز الوظيفة اللوجيستية على نقل وتفريغ البضائع، النقل، التجهيز.

4- وظيفة البحث والتنمية: (خلق المعرفة ونشر المنتج أو الخدمة) أصبحت المنافسة الدولية وإكتساب المعرفة التكنولوجية من الضروريات الملحة لمواكبة التحولات العالمية الجديدة، إلى جانب هذا يركز الكثير من الدارسين على خلق ونشر المنتجات، دراسة التطور العلمي، التنمية، الإختراع والإبتكار، تداول المعلومات...إلخ.

5- وظيفة الموارد البشرية: هي إدارة وتسيير الأفراد وإعداد وتعيين ملفات الأفراد، التكوين، المكافآت، الإعلام والإتصال، تحسين ظروف العمل، العلاقات المهنية، إدارة الساعات...إلخ.

6- الوظيفة الإدارية: وهي تخص المالية والصيانة والتموين، التخطيط، التنظيم والتوجيه، الرقابة، المحاسبة...إلخ.⁽¹⁾

7- أشكال المؤسسة:

هناك عدة تصنيفات لأشكال المؤسسة ويختلف التصنيف حسب طبيعة عمل المؤسسة، ويمكن تصنيف أشكال المؤسسة كالتالي:

1- حسب الشكل القانوني:

على هذا الأساس يتم تصنيف المؤسسات إلى التالي:

أ- المؤسسات العمومية: بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات يكون الرأسمال مملوكا لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية كما أن سلطة القرار ترجع إليها.

(1) بلقاسم سلاطنية وإسماعيل فيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008،

وفي الجزائر يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المؤسسات العمومية وهي:

- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

- المؤسسات العمومية الإقتصادية.

- المؤسسات العمومية الخدمائية.

ب- المؤسسات الخاصة: وتتفرع عنها مؤسسات فردية ومؤسسات جماعية:

- المؤسسات الفردية: وهي ملك لشخص واحد يعتبر رب العمل وهو صاحب رأس المال وقد

يكون مسير للمؤسسة، وهذه المؤسسة تتداخل فيها الشخصية القانونية شخصية صاحب العمل.

- المؤسسات الجماعية: وتتفرع إلى شركات الأشخاص وشركات ذات المسؤولية المحدودة

وشركات الأموال.⁽¹⁾

● شركات الأشخاص: وهي شركات تظم عدد من الشركات الفردية بحيث يكون

رأسمالها أكبر وتمثل مكانة كبيرة في السوق.

● الشركات ذات المسؤولية المحدودة: تتميز هذه الشركات بمحدودية مسؤولية الشريك

بقدر حصته والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول.

● الشركات المساهمة (الأموال): تتكون من مجموعة مساهمين في رأسمالها عن طريق

الأسهم التي تكون قيمتها متساوية وقابلة للتداول، يتحمل المساهم الخسارة إلا بقدر

رأس ماله.⁽²⁾

(1) غول فرحات، مرجع سابق، ص 16-17.

(2) بول سامويلسون، علم الإقتصاد، تر: مصطفى موفق، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993،

ص 261-263.

2- حسب الشكل الإقتصادي:

هذا المعيار يصنف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها إلى:

- أ- القطاع: يضم كل المؤسسات التي لها نفس النشاط الرئيسي، مثل القطاع الزراعي أو قطاع الصيد البحري...إلخ.
- ب- الشعبة: هي سلسلة من النشاطات التقنية مرتبطة من الأعلى إلى الأسفل أي من المواد الأولية إلى المستهلك النهائي مثل شعبة الحليب، الخشب...إلخ.

2- حسب الشكل التنظيمي (الحجم):

3- يؤخذ بمقياس الحجم الذي يقام على أساس عدة عناصر منها: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، القدرة على التمويل الذاتي، ولا ينصح بإستعمال هذه العناصر على حدى بل يجب أن تكون متكاملة، وينقسم هذا الشكل إلى :

أ- المؤسسات الحرفية: وهي عدد عمالها أقل من عشرة أشخاص وغالبا ما تتراوح بين 1 و5 أجراء.

ب- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وينحصر عدد عمالها بين 10 و500 عامل، ولا يوجد مقياس متفق عليه لتعريف هذه المؤسسات وعليه هذا الأمر يختلف من بلد لآخر.

ج- المؤسسات الكبيرة: وهي التي تشغل أكثر من 500 عامل مثل شركة سونطراك حيث يفوق عدد عمالها 25000 عامل، أو مثل شركات متعددة الجنسيات.⁽¹⁾

8- مظاهر المؤسسة المعاصرة:

تتغير المؤسسات في شكلها وطريقة عملها من زمن لآخر، فقد تطورت وأصبحت تهتم كل مرة بمسألة جديدة تزيد من إنتاجيتها، فعلى المؤسسة أن تتحلى بالمظاهر العصرية التالية:

أ- الطابع الديناميكي: من مظاهر المؤسسة العصرية التطور المستمر ويجب أن تحتني بتدعيم تطورها بوسائل الإختراعات التقنية الجديدة وذلك لتحقيق مايلي:

(1) خليف عيسى، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، دت، ص8-10.

- إنتاج سلع جديدة منافسة في السوق.

- إدارة وتنظيم المؤسسة بطرق ووسائل جديدة كإستعمال الكمبيوتر في تحليل المعطيات.

- الحصول على موارد جديدة أي مواد أولية لإنتاج سلع جديدة.

ب- الطابع المستقبلي للمؤسسة: يجب على المؤسسة أن تهتم بالمستقبل وأن تعمل على المحافظة على توفير حاجيات الزبائن الجدد وتقوم بخدمتهم وذلك بوسائل علمية كإستعمال التنبؤ المستقبلي في تحليل المعلومات ولهذا الغرض يجب على المؤسسة أن تهتم بالبحث والدراسة العلمية للسوق وإستعمال التقديرات لذلك والإهتمام بتكوين المستخدمين على التكنولوجيا الجديدة.⁽¹⁾

(1) إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص13-14.

6- نظريات المؤسسة:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور":

جاءت هذه المدرسة لتركز على طرق زيادة كفاءة وفاعلية العامل مع بداية القرن العشرين عند انتشار الصناعة والتوسع في نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وظهور مشكلة نقص الأيدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعملية، لذا حاولت البحث عن حلول واقعية بغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم.⁽¹⁾

ويعتبر "فريدريك تايلور" (1856-1915) الأب الروحي لهذا الاتجاه ويسميه البعض أبو الإدارة الحديثة. لقد نشر تايلور كتاباً بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 وأوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة.⁽²⁾

ولقد كان "تايلور" أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل.⁽³⁾

تعتمد الفكرة الأساسية لـ "تايلور" على أنه يمكن رفع إنتاجية العامل الضعيفة بأقل جهد مع الحصول على أجر أحسن، من خلال التركيز على زيادة كفاءة العمال الذي يعتمد على التصميم العلمي للوظائف وقد كان تصوره الأساسي يتمثل في وجود طريقة مثلى لأداء أي وظيفة وأن هذه الطريقة المثلى لا بد أن يتم اكتشافها واستخدامها.⁽⁴⁾

(1) - خيرى كتانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار النجلة، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص49.

(2) - ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق، ص86-87.

(3) فضيل رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، أكاديمية الدراسات الإجتماعية والإنسانية، عدد10، جوان 2013، بلدية، الجزائر، ص13.

(4) غول فرحات ، مرجع سابق ، ص24.

لذا قد وضع طرق أو مناهج للعمل بحيث توصل إلى أكثرها كفاءة وأكد للعمال أن أجورهم سوف تدفع على أساس من الإنتاج أو الإنتاجية ومعنى ذلك وجود حافز مالي أو مادي للعمل بجد واجتهاد أو للعمل الشاق وأطلق تاييلور على هذا المنهج في الإدارة أسم الحوافز أو البواعث والمبادأة.⁽¹⁾

وقد وضع أيضا تنظيما وظيفيا، حدد فيه العلاقة رؤساء العمال و العمل فأعتبر كل رئيس عمال خبير متخصص في ناحية من نواحي العمل، وأعطى له حق إصدار الأمر المباشر إلى جميع العمال فيما يتعلق من ناحية المسؤول عنها لذا فقد لجأ إلى تقسيم العمل والوظائف ليسهل على العمال العمل داخل المنظمة بشكل منسق.⁽²⁾

وكانت التاييلورية تستهدف الإستخدام الأفضل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم. فمن المسلم به أن العامل إذا ترك وشأنه فأغلب الظن أنه لن يصل بنفسه إلى أمثل الطرق لأداء عملية يدوية مثلا مهما طال مدة مزاولته لها. كذلك لا يجب أن يترك إختيار العمال للصدفة المحضة بل لا بد أيضا أن تنظم هذه العملية على نحو يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته وإستعداداته، وكان يعتقد أن الخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة كفيلا بل بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة، والحركات الصحيحة اللازمة لعمله، بل كفيلا بإزالة الحركات الطائشة والداخلية المؤثرة في كفاءة العمل. وتناولت دراسة "تاييلور" كل مرحلة من العمل بالملاحظة والتحليل والتجريب، أي تحليل العمل إلى حركات وعملياته الأولية التي لا يمكن تحليله إلى أبسط منها، ثم إستبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا، وأخيرا التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل وهي "الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل في أداء عمله".⁽³⁾

(1) فضيل رتيمي، مرجع سابق، ص13.

(2) حسن وآخرون ، مرجع سابق، ص173.

(3) فضيل رتيمي، مرجع سابق، ص13.

أصبحت الإدارة العلمية في ظل أفكار "تايلور" هي الوسيلة الرئيسية لتعظيم الكفاءة الإنتاجية من خلال دراسة وتحليل الوظائف، وإقامة المعايير المثلى للأداة وتنميط العمل، وتحديد أفضل الطرق لأداء المهام وقد رأى أن الحافز المادي هو المشجع على العمل للعامل، فقد قدم تايلور نظام الأجر بالقطعة وتحليل الوظيفة، ودراسات الوقت والحركة وتنميط العمليات وأساليب ووسائل الكفاءة ومقاييس الإنتاجية.⁽¹⁾

ولقد وضع "تايلور" بفضل إسهاماته جملة من المبادئ أهمها:

أولاً: ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الزمن والحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح في تحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.⁽²⁾

ثانياً: الاختيار العلمي والتدريب والتطوير للعامل بما يسمح لاكتسابه للمهارات التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجية.

ثالثاً: تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العملية.

رابعاً: تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، وتأييد جماعات العمل لتحقيق أفضل النتائج، وتقسيم الأفراد في المنظمة إلى مجموعتين الأولى تكون أكثر قدرة على الإدارة، والثانية تكون أكثر قدرة على أداء الأعمال التي تكلفهم بها المجموعة الأولى.⁽³⁾

وتجدر بنا الإشارة إلى أن الزوجين "ليليان جلبرت" (1878-1972) و"فرانك

جلبرت" (1868-1924) قاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة وكذلك علم النفس الصناعي. وقد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل الوقت الضائع من قبل العامل وبالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل والمعيارية.⁽⁴⁾

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق ، ص87،

(2) طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سابق ، ص96.

(3) عبد الوهاب السويسي ، المنظمة ، دط ، دار النجاح للكتاب ، الجزائر ، 2009 ، ص27.

(4) صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ص56.

وقد وَّجَّهت عدة إنتقادات إلى المدرسة التاييلورية منها:

- تعتبر المدرسة التاييلورية تشكيلا للإطار الفلسفي قاعدته تجميد الروح الفردية وقمته صبغ هذه المبادئ بالطابع العلمي.

- حلت العمل تحليلا ميكانيكيا وإعتبرت الإنسان خاضعا للآلة، وبهذا فقد إهتمت بالعوامل الفيسيولوجية المؤثرة في أداء العمل. وقد إستغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباب الأعمال على حساب العمال.

- التقسيم الشبه ذري للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على السلوك التنظيمي وذلك نتيجة تكرار العمال لحركات معينة ما أدت إلى شعور العمال بالملل، مما أدى إلى إرتفاع نسبة التغيب ودوران العمل وتسرب العمال والإستقالة والتذمر.⁽¹⁾

- التأكيد على النواحي الرسمية في التنظيم، وبالتالي إهمال سلوك العاملين والحوافز والتركيز على الهيكل التنظيمي وعلى القواعد الواجب اتباعها لوضع هذا الهيكل.⁽²⁾

إن الإدارة العلمية لا تعتبر مجرد علم في المجال الصناعي ولكن تعتبر أيضا في العلاقات بين العامل والوسائل الحديثة في الإنتاج. وأنها لا تهتم بتكوين المواد المستخدمة في العمل، بقدر ما تساهم في إختيار الوسائل والأساليب العلمية التي تهتم بكل من العامل والعمل وإعدادهما في صورة مناسبة، وحل المشاكل التي تطرأ في المجال بطرق عقلانية علمية حديثة في إطار من الواقعية للظروف الموجودة، وحسب "كاتيلر" (**chatelier**) فإن التاييلورية أو الحركة العلمية تعتبر علما هاما، أو علم التنظيم الصناعي من أجل إستخدامها أساليب متعددة لحل كثير من المشاكل التنظيمية المتعددة. ولقد طبقت التاييلورية في العديد من المصانع الأوروبية ولاقت نجاحا كبيرا رغم الإنتقادات التي وجهت لها.⁽³⁾

(1) فضيل رتيمي، مرجع سابق، ص14.

(2) كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص99.

(3) الله محمد عبد الرحمان، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2003، ص306.

ثانياً: النظرية البيروقراطية:

البيروقراطية ظاهرة تنظيمية قديمة أثرت بشأنها العديد من المواقف الداعمة والمتعارضة معها وقد إرتبطت البيروقراطية بعالم الإجتماع الألماني "ماكس فيبر" حيث نشرت نظريته في ألمانيا عام 1921م وترجمت للغة الإنجليزية عام 1947م. وقد عرفت البيروقراطية على أنها حكم المكاتب وهذا المفهوم يشير إلى مظاهر الروتين والسلبية، إلا أن البيروقراطية لها مفهوم علمي أوسع وأشمل، حيث حدد فيبر صفات المنظمة البيروقراطية المنظمة الميثالية ويعني به ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر والذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ. والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية و الذين تم إختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكُونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات، وقد أسهم فيبر من خلال نظريته التي أطلق عليها هيكل السلطة وقد أشار من خلالها بوجود علاقات بالسلطة في مختلف المنظمات يمنح من خلالها الأفراد صلاحيات إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم لإنجاز المهام المناطة بهم وقد ميز "ماكس فيبر" بين ثلاثة نماذج وهي:

1. السلطة التقليدية.

2. السلطة الكاريزماتية.

3. السلطة القانونية.⁽¹⁾

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 60.

مبادئ البيروقراطية:

1. **التخصص في الأعمال:** حيث يعتقد بأن تحقيق الفعالية يتم بواسطة تقسيم أي عملية إلى أجزائها البسيطة حيث يكون من السهل تعلم هذه الأجزاء وإتقانها بالإضافة إلى ضمان سهولة الإشراف على أدائها وتنفيذها.
2. **تقنين الأدوار:** ويتم كنتيجة للتقسيم الجزئي للأعمال بحيث يتوصل إلى مستوى من الأداء بالنسبة لإنجاز عمل ما بحيث يكون هذا المستوى هو أفضل مستوى، وهكذا فإن هذا المستوى يوضع كمعيار للأداء من طرف السلطة المشرفة.
3. **وحدة الإشراف ومركزية القرارات:** تعتبر المنظمة في إطار النظرية البيروقراطية كآلة، ولكن هذه الآلة لا تشتغل ذاتيا، ولهذا فإن تنسيق مختلف النشاطات في المؤسسة يستدعي مركزية السلطة وتوحيد مصدر السلطة ومركز الإشراف.
4. **توحيد الإجراءات:** بالرغم من عدم إمكانية تقنين كل أنواع السلوك في المنظمة فإن أغلب أنواع السلوك في المنظمة يمكن ضبطها بواسطة عملية توحيد الإجراءات.
5. **عدم ازدواجية الوظائف:** إن الصالح المختلفة لأية مؤسسة لا يمكنها إنشاء وظائف موجودة في مصالح أخرى.
6. **الجزاء حسب الاستحقاق:** تتم مكافأة العمال والمستخدمين وجميع أنواع الترقية حسب الاستحقاق والكفاءة المهنية وليس حسب العلاقات الشخصية.
7. **المكتبية:** ويقصد بهذا المصطلح التعبير عن إستقلالية المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله.⁽¹⁾

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، 1992، ص71،72.

خصائص البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية نموذجاً مثالياً للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية وسلوكية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة. ومع تعدد ما يذكر من الخصائص البيروقراطية إلا أنه يمكن إجمالها بمايلي:

- **تقسيم العمل والتخصص:** تتميز التنظيمات البيروقراطية بتقسيم الأعمال فيها إلى عدة خطوات يتم إختيار منشغلوها حسب درجة تخصصهم في الأعمال المطلوب القيام بها.
- **التسلسل الرئاسي:** ويعني ذلك المفهوم وجود مستويات إدارية متفاوتة، يتبع فيها كل مستوى للمستوى الذي يعلوه، وبشكل يظهر معه شكل التنظيم الإداري على الشكل هرم تتسع قاعدته وتضيق مستوياته كلما إتجهنا إلى الأعلى.
- **الرسمية وتقنين الإجراءات:** ويعني ذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل، بحيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية.
- **اللاشخصية في إتخاذ القرارات:** تعني اللاشخصية أن تستند القرارات إلى أسس موضوعية وليس لأسس شخصية، مما يضمن العدالة وعدم الميزاجية.
- **التعيين والترقية على أساس الجدارة:** وهذا عنصر هام يقتضي أن تحتكم قرارات تعيين وترقية الموظفين إلى إعتبرات الكفاءة والتأهيل وليس للإعتبرات غير الموضوعية، مما يكفل الأداء الممتاز.
- **إعتبر الإدارة مهنة دائمة:** النظر للإدارة بإعتبرها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر وليست هواية. ومن شأن ذلك تحسين مهارات العاملين مما يضمن الأداء الجيد ويحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة بالنوعية الجيدة وبأقل التكاليف.
- **الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية:** يؤكد النظام البيروقراطي على ضرورة عدم الخلط بين الوظيف كدور يقوم به الموظف و هو دور محكوم بالقوانين والتعليمات، وبين الممتلكات الشخصية.⁽¹⁾

(1) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 59، 61.

ثالثاً: النظرية اليابانية (z):

حظيت التجربة اليابانية بإهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين والمفكرين لما آلت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار تطوير الإنتاجية وتحسين النوعية وما تمخضت عنه تلك التجربة من تحسن مستمر في الإقتصاد الوطني والقومي محققة من خلاله وتائر تنموية عالية فاقت التصورات التي حظيت بها كافة المفاهيم الإدارية والتنظيمية في المجتمعات الإنسانية المتقدمة، وقد حاول "أوشي" ouchi من خلال نظريته

جعل التميز مرتبطاً بثقافة تدعو إلى الإهتمام بالعاملين ومجاميع العمل كفرق متكاملة.⁽¹⁾

مبادئ الإدارة اليابانية:

- 1- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث إختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد. كذلك في كيفية تقييمه ورقبه الوظيفي حيث يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الإطمئنان الكامل إلا أنه لن تضيع عليه الفرص الوظيفية وإنه لن يستغنى عنه.
- 2- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك.
- 3- أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار وبالتحديد إتخاذ القرارات على المستويات الدنيا ومن ثم رفعها إلى المستويات العليا ليقوم بالتدقيق والرقابة عليها.
- 4- توفر المعلومات والمشاركة في إستخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الإحتفاظ بها أو إحتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ويساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.
- 5- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من نظام القيم

السائد في المجتمع اليابانية.⁽²⁾

(1) صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 69، 70.

(2) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سابق، ص 61.

6- خصائص الإدارة اليابانية:

- 1- تطويع وتسخير التكنولوجيا المستوردة وفقا للمتطلبات الفكرية السائدة لدى الشعب الياباني وحاجاته الأساسية.
- 2- عدم الإنسياق وراء تجارب الأمم وإقتباس آفاق النهوض من خلال الإنطلاق الفني والإنتاجي من القاعدة الهادفة للتطوير والبناء بروح جماعية متفاعلة.
- 3- بناء العقل الصناعي الياباني المتميز عمليا إضافة لإعتمادها الأسس النظرية في التطوير، حيث ركزت على أساليب التدريب لخلق قاعدة العمل الإنتاجي.
- 4- إعتد الإنتاج الياباني على الإبداع والتطوير المستمر فقد حث على التفكير وتحكيم العقل والمنطق.
- 5- إعتد المؤسسات والشركات اليابانية على أسلوب التشغيل مدى الحياة مما يجعل حركة إنتقال العاملين مقيدة بأعراف العمل السائد، لذي فحركة دوران العمل بطيئة.
- 6- تعتمد الأنظمة الإنتاجية اليابانية على أسلوب الترقية والتقويم البطيء للعاملين وتقوم الأساليب النوعية المعتمدة في الترقية على أساس معايير ومؤشرات موضوعية.
- 7- إعتد العنصر الإنساني وإعتباره المركز الأساسي لتطوير الإنتاج والإنتاجية حيث يتم التركيز على الفرد من خلال المجموعة العاملة إضافة لسيادة مبدأ التعاون والتفاعل المشترك بين العاملين وأرباب العمل وسيادة علاقات المصالح المشتركة في تطوير الإنتاج وتحسين نوعيته.
- 8- إعتد الإدارة اليابانية للنظام الإنتاجي على الأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة كالإدارة بالأهداف مع إعتد نظام المعلومات والتخطيط الفعال للأداء.
- 9- لا تعتبر الربحية هدف رئيسيا بحد ذاته وإنما لابد وأن تحقق المنشأة المركز السوقي المرموق بين المنشآت المنافسة أو ذات المنتجات البديلة لكي تحظى بالإستمرارية والديمومة في السوق.⁽¹⁾

⁽¹⁾خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، ص88، 87.

خلاصة الفصل:

من خلال ما ذكرنا حول تسيير المؤسسة، فإن التسيير هو الأداة التي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق التناسق والتكامل بين أقسامها، فهو مبني على عدة وظائف وعناصر، ويمتاز بخصائص تبين خطوطه العريضة، فالمؤسسة منذ ظهورها بشكلها البسيط ثم تطورت إلى شكلها الحالي. كانت محل إهتمام العديد من المفكرين الذين حاولوا وضع مداخل تبين كل ملامح المؤسسة، وطرق تسييرها. فالتسيير له أهمية بالغة فهو أداة لسير العمل داخل المؤسسة من خلال تحديد الأهداف.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجالات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال البيانات والمعلومات والحقائق حول الثقافة التنظيمية ودورها في فعالية تسيير المؤسسة ، سوف ننتقل إلى فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث أن هذا الفصل بمثابة مدخل للدراسة الميدانية الخاصة بدراستنا، حيث تطرقنا لكل ما من شأنه أن يخدم هذا البحث محاولين ربط ما هو نظري بالواقع الميداني حول موضوع دراستنا المتضمن على مجموعة من الإعتبارات المهمة والأساسية يمكن أن نحكم بها على دقة هذه النتائج، وسنتطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة المتبع وأدوات جمع البيانات المستخدمة ثم إلى مجالات الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

إن مناهج البحث العلمي مختلفة ومتعددة، من بينها المنهج الوصفي الذي إعتدناه في دراستنا لتناسبه مع الموضوع ، وهو يعتبر من أكثر المناهج إستخداما في مجال البحث العلمي، فهو يصف الظاهرة المدروسة في الحاضر عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة تصنيفها وتحليلها ، هذا ويقوم المنهج الوصفي بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق مجموعة من المؤشرات ، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ثم تحليلها ، بل يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج، للوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.(1)

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

إن طبيعة الموضوع يحدد لنا المنهج المتبع في الدراسة، والمنهج بدوره يحدد لنا طبيعة الأدوات التي نستخدمها في جمع البيانات، والأدوات التي إستخدمناها في دراستنا هي: الملاحظة، المقابلة، الإستبيان.

1- الملاحظة:

الأداة التي يوجه الباحث من خلالها حواسه وعقله إلى ظاهرة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها، فهي الوسيلة التي نحاول بها التحقق من السلوك الظاهرة للأشخاص وذلك بمشاهدتهم يتصرفون على طبيعتهم.(2)

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع البيانات والمعلومات من خلال زيارتنا الميدانية لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي، أما الملاحظة التي اعتمدناها فقد كانت الملاحظة البسيطة التي مكنتنا من معرفة معلومات خاصة في المؤسسة.

لقد ساعدتنا هذه الأداة في الحصول على معلومات ليست كاملة ودقيقة ولكنها أفدتنا في بعض الأمور التي تغطي دراستنا.

(1)فاطمة عوض صابر ومرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، إسكندرية، مصر، 2002، ص87.

(2)مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص176.

2- المقابلة:

المقابلة عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة. ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث⁽¹⁾.

ولقد إعتدنا على هذه الأداة في جمع البيانات والمعلومات من خلال مقابلة أجريناها مع السيد المدير الذي أمدنا بمعلومات عامة عن المؤسسة، وقمنا بمقابلة ثانية مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية التي أمدتنا بمجموعة من المعلومات حول التوظيف والهيكل التنظيمي للمؤسسة من أقسام ومصالح ، إضافة إلى مقابلة عدد من الموظفين في كل قسم ومصلحة لإستنتاجهم فيما يفيد دراستنا .

3- الإستبيان:

وهو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها⁽²⁾.

وإستخدمنا في دراستنا الإستبيان المغلق، حيث تكونت الإستمارة من 32 سؤال مقسمة إلى 3 وحدات وزعت كل وحدة على طبقة معينة تم تحديدها من قبل.

(1) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي(القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1999، ص55.

(2) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غني، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص82.

ثالثاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الوادي، الواقعة بحي 400 مسكن ببلدية الوادي.

أنشأت مديرية الخدمات الجامعية بالوادي بموجب المرسوم الوزاري المشترك المؤرخ في 24 ديسمبر 2005، المعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشتملاتها.

إن أهم ما يمكن تسجيله بخصوص مديرية الخدمات الجامعية بالوادي هو مرورها بمرحلتين أساسيتين:

المرحلة الأولى:

يمكن اعتبار هذه المرحلة إنتقالية حيث بعد أن كانت الخدمات الجامعية عبارة عن إقامة جامعية تابعة للإقامة الجامعية لبسكرة منذ سنة 2002 إلى غاية 2005/06/30 وكانت الخدمات الجامعية عبارة عن نشاط قطاعي نظم ملحقتين لإيواء الطلبة وهما:

- ملحقة الإقامة الجامعية بالشط الوادي.

- ملحقة الإقامة الجامعية 18 فيفري بالوادي.

- مطعم واحد هو المطعم الجامعي بالشهداء الوادي.

المرحلة الثانية:

وفي 2005/07/01 باشرت مديرية الخدمات الجامعية عملها على مستوى ولاية

الوادي حيث ضمت الإقامة الجامعية المختلطة من الموسم الجامعي 2005/2006 وفي

أواخر سنة 2006 تم تسليم الإقامة الجامعية 1000 سرير وبهذا أدى إلى توسع الخدمات الجامعية بالوادي.

أما عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة سيرفق في قائمة الملاحق.

2- المجال الزمني:

تمت الدراسة في مديرية الخدمات الجامعية بالوادي بعد إتصالنا بالمؤسسة ومقابلة السيد المدير وذلك يوم 07 فيفري 2016 لأجل تنفيذ الإجراءات الإدارية الخاصة بالترخيص والموافقة، وتم العودة يوم 16 فيفري 2016 من أجل الإستطلاع وأخذ معلومات عن المؤسسة فيما يخص عدد الموظفين والمصالح والفروع. ثم قمنا يومي 22 و23 فيفري 2016 بتوزيع الإستثمارات وجمعها في مقر مديرية الخدمات الجامعية، ويومي 23 و24 فيفري 2016 تم توزيع الإستثمارات وجمعها في الإقامة الجامعية 1000 سرير الكائن مقرها بالشط الوادي، ويوم 24 فيفري 2016 تم توزيع الإستثمارات على مراقبي النقل التابعين لمصلحة النقل بمديرية الخدمات الجامعية، وتم إسترجاعها يوم 28 فيفري 2016.

3- المجال البشري:

بحكم أن دراستنا سنتناول كامل أفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في تقصي موظفي مديرية الخدمات الجامعية بولاية الوادي والبالغ عددهم 46 موظفا دون إستثناء ، وحتى يتم ضبط الإستثمار بشكل جيد لتكون معبرة فعلا عن مؤشرات الفرضيات المطروحة في إشكالية الموضوع ، تحتم إستخدام أسلوب المسح الشامل الذي يعد من الأساليب والأدوات المنهجية لمساعدتنا في الدراسة للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها ، إذ الدراسة المسحية هي محاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن

لموضوع ما في بيئة محددة على كامل أفراد المجتمع المدروس ، وتتنوع الدراسات المسحية من حيث درجة تعقيدها، فمنها ما يهدف إلى جمع بيانات تكرارية بسيطة ومنها ما يهدف إلى تحليل العلاقات .⁽¹⁾

إلا أنه ينبغي علينا إحاطتكم علما أن الفرضية الأولى والمتعلقة بـ "معايير التنظيم وعلاقتها بعملية التوظيف" سوف نستجلب معطياتها من المحور الأول فقط من الإستمارة والذي يبدأ من الجدول رقم(5) إلى غاية الجدول رقم(12) وهذا المحور سوف يوجه فقط إلى الإطارات المسيرة بهذه المؤسسة والبالغ عددهم 27 موظفا ،مقسمين كالتالي :

رؤساء الأقسام	رؤساء المصالح	نواب رؤساء المصالح	رؤساء فروع
04	10	10	03

المصدر : الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الوادي .

في هذا الإطار كان ينبغي علينا إختيار العينة القصدية ، بحكم أنها تستهدف دراسة آراء فئة الإطارات المسيرة بهذه المديرية ، إذ العينة القصدية تخضع لإختيار مقصود تبعا لطبيعة الموضوع وأهداف البحث ، بحيث تتشكل مفردات العينة ممن تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا⁽²⁾، وتكون عادة العينة القصدية مفيدة في الحالات التي نرغب فيها للوصول إلى العينة المقصودة بخصائصها ذاتها ، بحيث تساعدنا في معرفة آراء المجتمع المستهدف والتقصي للكشف عن مصداقية الفرضية الأولى.

⁽¹⁾ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غني، مناهج وأساليب البحث العلمي، مرجع سبق ذكره ، ص89.

⁽²⁾علي غربي ، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مطبعة سيرتا ، دط ، قسنطينة، الجزائر، 2006 ص140 .

وقمنا بهذا الإجراء لأن مسألة التوظيف والإجراءات التابعة لها لا يقوم بها إلا هؤلاء الإطارات ، ومن ثم فهم وحدهم من يتمتع بمعرفة مكثفة ومتميزة عن عملية التوظيف ومتعلقاتها ، ولا تعني بأي حال من الأحوال الموظفين التنفيذيين ، أما باقي الفرضيات وما يتعلق بها من محاور الإستمارة فطبقت على كامل موظفي المؤسسة ، بحكم أن الفرضية الثانية المتعلقة بقيم التنظيم وعلاقته بالإشراف وكذا الفرضية الثالثة والمتعلقة بقواعد التنظيم وعلاقتها بالرقابة فهي تعني الجميع دون إستثناء.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق حاولنا ان نوضح في هذا الفصل أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، والتي سوف تساعدنا في الدراسة الميدانية، حيث تطرقنا إلى منهجية الدراسة المتبعة وأدوات إستجلاب المعطيات وكذا تحديد مجالات الدراسة، حيث ستشكل كل هذه العناصر والأدوات دعما منهجيا في سير ومعالجة وتحليل الموضوع. ولقد كانت في نفس الوقت جسر للعبور من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي للوصول إلى آخر مرحلة في البحث العلمي والمتمثلة في عرض ومناقشة وتفسير النتائج.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل النتائج

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة وتفسير البيانات التي جمعناها من مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية بالوادي، حول الثقافة التنظيمية ودورها في فعالية تسيير المؤسسة، وقد وضعنا الفرضيات التالية: هناك علاقة بين معايير التنظيم وعملية التوظيف، هناك علاقة بين قيم التنظيم وعملية الإشراف، هناك علاقة بين قواعد التنظيم وعملية الرقابة، وهذه المؤشرات تكونت منها الاستمارة التي تم توزيعها داخل المؤسسة على الموظفين، وتم تقسيم أفراد العينة إلى طبقات بما يتناسب مع متطلبات الدراسة، وهذا من أجل التحقق من الفرضيات الجزئية التي بموجبها نتحقق من الفرضية الرئيسية.

أولاً: عرض وتحليل النتائج:

1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية:

جدول رقم (1): يبين نوعية الجنس عند الموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
43.48%	20	أنثى
56.52%	26	ذكر
100%	46	المجموع

- يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن عدد الإناث يقدر بـ 20 موظفة وذلك بنسبة

43.48%، أما عن عدد الذكور فهو يقدر بـ 26 موظف بنسبة 56.52%، نلاحظ أن عدد

الذكور أكثر من عدد الإناث وهذا راجع لعدة أسباب، منها العادات والتقاليد وربما أيضا يرجع

إلى طبيعة منطقة ولاية الوادي.

جدول رقم (2): يبين أعمار الموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
65.22%	30	من (25 إلى 35)
28.26%	13	من (35 إلى 45)
06.52%	3	من (45 إلى 55)
0%	0	من 55 فما فوق
100%	46	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (25 إلى 35) يقدر بنسبة 65.22%، والذين تتراوح أعمارهم بين (35 إلى 45) فكانوا بنسبة 28.26%، والذين تتراوح أعمارهم بين (45 إلى 55) فكانت نسبتهم 06.52%، وهذا يرجع ربما لسياسة الدولة في تشييب الإدارة.

جدول رقم (3): يبين المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
0%	0	إبتدائي
04.35%	2	متوسط
21.74%	10	ثانوي
73.91%	34	جامعي
100%	46	المجموع

- يتضح من خلال هذا الجدول أن عدد الجامعيين 34 موظفا بنسبة 73.91% أما عدد الموظفين ذوو المستوى الثانوي فكان عددهم 10 ما نسبته 21.74% من عدد العينة ، أما مستوى المتوسط فنسبتهم لا تتعدى 04.35%، وطبعاً يرجع السبب أن أغلب الموظفين من خريجي الجامعات بحكم أنهم أصبحوا يشكلون نسبة كبرى من موظفي الإدارات والمؤسسات.

جدول رقم (4): يبين تعداد أصحاب المناصب النوعية بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
14.81%	4	رئيس قسم
37.04%	10	رئيس مصلحة
37.04%	10	نواب رئيس مصلحة
11.11%	3	رئيس فرع
100%	27	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك توزيع متكافئ للمناصب، وذلك حسب الهيكل التنظيمي المعلن في الجريدة الرسمية لهذه المؤسسة، حيث شكل عدد رؤساء الأقسام 4 من جملة أصحاب المناصب النوعية بما نسبته 14.81% من فئة المبحوثين، أما رؤساء المصالح فكان عددهم 10 بنسبة 37.04% من عينة البحث نفس العدد والنسبة لنواب رؤساء المصالح، فحين شكل عدد رؤساء الفروع إلا ثلاثة وبنسبة 11.11% وهي الأقل وهذا حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذه النسب تعكس لنا توزيع المسؤولين بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي، والتي سوف تطبق عليها فقط المحور الأول من تساؤلات الإستمارة والمتعلق بالتحقق من الفرضية الأولى الخاصة بمعايير التنظيم وعلاقته بكيفيات التوظيف بمؤسسة الخدمات الجامعية.

جدول رقم (5): يبين مدى تخطيط إحتياجات المؤسسة من الوظائف:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
44.44%	12	نعم
55.56%	15	لا
100%	27	المجموع

- يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن الذين صرحوا بأن هناك تخطيط للوظائف داخل المؤسسة كان عددهم 12 أفراد وبنسبة 44.44%، أما الذين صرحوا بعكس ذلك أي ليس هناك تخطيط محكم لإحتياجات المؤسسة كان عددهم 15 فردا وبنسبة 55.56%، وفي الحقيقة أن هناك تقارب بين النسبتين إلا أن الأغلب صرح بعدم وجود تخطيط محكم للإحتياجات من الموظفين، وهذا للأسف يعكس النقص الفادح في ضبط مهام ودور مصلحة الموارد البشرية.

جدول رقم (6): يبين مدى إنسجام وصف الوظائف وفقا لمسار عمل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
44.44%	12	نعم
55.56%	15	لا
100%	27	المجموع

- ونفس الشيء يتعلق أيضا مع توصيف الوظائف وإنسجامه مع مسار عمل المؤسسة، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن الذين صرحوا بوجود إنسجام بين توصيف الوظائف ومسار عمل المؤسسة كان عددهم 12 وبنسبة 44.44%، أماالذين أجابوا بالنفي أي عدم وجود تناغم بين وصف الوظائف مع متطلبات هذه المؤسسة فكان عددهم 15 من أفراد العينة وذلك بنسبة 55.56%، وهذا أمر سلبي في المؤسسة ويؤدي إلى خلل في سير العمل.

جدول رقم (7): يبين كيفية تشكيل لجان التوظيف حسب التخصصات لكل وظيفة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
66.67%	18	حسب الخبرة المكتسبة
0%	0	حسب المؤهل العلمي
33.33%	9	حسب الكفاءة
100%	27	المجموع

- يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن عدد الموظفين الذين أجابوا بأن تشكيل لجان التوظيف يتم حسب الخبرة المكتسبة كانوا 18 فردا وذلك بنسبة 66.67%، في حين أجاب حوالي 9 من أفراد عينة البحث وبنسبة 33.33% أن لجنة التوظيف تشكل من خلال كفاءة أعضائها، ويبدو أن هذه المؤسسة تركز على مبدأ الخبرة المكتسبة، وهذا لا يكفيلوحده بل يجب التأكيد أيضا على الكفاءة.

جدول رقم (8): يبين إجراء المقابلات الشخصية للمترشحين للوظائف وفقا للمعايير

التنظيمية:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
100%	27	نعم
0%	0	لا
0%	0	تقديرات شخصية
100%	27	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن كامل أفراد العينة أجابوا بأن إجراء المقابلات الشخصية للمتشحين للوظائف يتم وفقا للمعايير التنظيمية وبذلك بنسبة 100%، وهذا راجع لحرص المؤسسة على التقييم الجيد للموظف المترشح للوظيفة من خلال المعايير المقررة في القوانين المعمول بها .

جدول رقم (9): يبين مدى توافق الوظائف المدرجة مع الإحتياجات الفعلية للمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
40.74%	11	نعم
0%	0	لا
59.26%	16	نوعا ما
100%	27	المجموع

- يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن من صرح بتوافق الوظائف المدرجة مع إحتياجات المؤسسة لم يتعدى نسبة 40.74% من أفراد العينة المبحوثة، أما الذين أجابوا بتوافقها لحد ما فكانت نسبتهم 59.26%، وهذا يوضح لنا أن المؤسسة تعاني من مشكلة عدم توافق الوظائف المدرجة مع الإحتياجات الفعلية للمؤسسة، وربما يكون راجع أيضا لمستوى المؤهلات الموجودة في سوق العمل التي تفرض نفسها على المؤسسات.

جدول رقم (10): يبين علاقة معايير التوظيف بتغير المسؤولين:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
25.93%	07	نعم
74.07%	20	لا
100%	27	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 20 من أفراد العينة أجابوا أن ليس هناك علاقة بمعايير التوظيف بتغير المسؤولين وذلك بنسبة 74.07%، في حين أجاب 07 أفراد منهم أن هناك علاقة بين تغير المسؤول وتطبيق معايير التوظيف وبنسبة 25.93%، وهذا يدل على أن المعايير المستخدمة في التوظيف لا ترتبط بتغير المسؤول وإنما هي مرتبطة في الأغلب مع القواعد التنظيمية للمؤسسة.

جدول رقم (11): يبين ما إذا كانت المعايير التنظيمية تحقق عدم التداخل في المهام:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
0%	0	نعم
0%	0	لا
100%	27	لحد ما
100%	27	المجموع

- يتبين من خلال هذا الجدول أن كل الفئة الفئة المبحوثون بنسبة 100% أن المعايير المعمول بها في هذه المؤسسة تؤدي لحد ما إلى التداخل في المهام ، وهذا يدل على أن القوانين التنظيمية تحتاج إلى تعديلات من حين لآخر ، حتى تتواءم مع مسار العمل المؤسسي .

جدول رقم (12): يبين مدى تناسب الوظائف الإدارية مع تخصصات الموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
37.04%	10	نعم
62.96%	17	لا
100%	27	المجموع

- يتبين من الجدول رقم (12) أن أغلب الفئة المبحوثة وبنسبة 62.96% لا ترى أن هناك تناسب بين الوظائف الإدارية المتواجدة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع تخصصات الموظفين بها، ويرجع هذا ربما لما قلناه سابقاً أن هناك إختلاف في متطلبات الوظائف مع المؤهلات المتواجدة بسوق العمل، وهذا يشكل تحد كبير للمؤسسات مما يترك فراغا كبيرا للمؤسسة وفي نفس الوقت يثير مشكلا للموظفين.

جدول رقم (13): يبين مدى إبلاغ المشرفين للقرارات والتعليمات والأوامر للموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
50%	23	نعم
10.87%	5	لا
39.13%	18	لحد ما
100%	46	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذين أقرروا بأن المشرفين يبلغون القرارات والتعليمات للموظفين كان 23 من أفراد العينة وذلك بنسبة 50%، أما الذين صرحوا أن الأمر يتم لحد ما فكانت نسبتهم في حدود 39.13% من الفئة المبحوثة، والذين نفوا أن يكون هناك تبليغ من طرف المشرفين للقرارات والتعليمات فكانت نسبتهم 10.87%، كل هذه المعطيات تبين بأن هناك دور إيجابي لنظام الإشراف بهذه المؤسسة، مما يعكس أن هناك نوعا من منظومة إتصال سائدة بهذه المؤسسة.

جدول رقم (14): يبين مدى سهر المشرفين على تطبيق وتنفيذ التعليمات:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	54.35%
لا	0	0%
لحد ما	21	45.65%
المجموع	46	100%

- يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن 25 من أفراد العينة بما نسبته 54.35% أجابوا بأن المشرفين يسهرون على تطبيق وتنفيذ التعليمات بالمؤسسة، وما نسبته 45.65% منهم أجابوا أن أداء المشرفين في السهر على تطبيق التعليمات يتم لحد ما، ونتيجة لتقارب النسبتين فيمكن القول أن هناك نوع من الإلتزام في تطبيق التعليمات والأوامر إلا أن الأمر ليس بالشكل التام والمثالي.

جدول رقم (15): يبين دور المشرف في تذليل العقبات والصعوبات التي تواجه الموظفين:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	39.13%
لا	8	17.39%
لحد ما	20	43.48%
المجموع	46	100%

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 18 من أفراد العينة وبنسبة 39.13% أجابوا بأن هناك دور للمشرف في تذليل العقبات والصعوبات إزاء الموظفين، أما الذين أجابوا أن هذا الأمر يتم لحد ما فكان عددهم 20 فردا وبنسبة 43.48%، أما الذين نفوا أن يكون للمشرف دور في

تذليل العقبات فكانت نسبتهم 17.39% من العينة، ومهما يكن فإن هذه النسب تدلل لنا على أن المشرف له دور في مساعدة الموظفين وتسهيل العمل وتبسيطه، ما يعكس لحد ما الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المؤسسة.

جدول رقم (16): يبين مدى إهتمام المشرفين بالموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
56.52%	26	نعم
10.87%	5	لا
32.61%	15	لحد ما
100%	46	المجموع

- يتبين من خلال هذا الجدول أن أغلب الفئة المبحوثة وبنسبة 56.52% أجابت بأن هناك إهتمام من طرف المشرفين على الموظفين، في حين كانت نسبة 32.61% من أفراد العينة المبحوثة صرحوا أن هذا الإهتمام يتم لحد ما، وهو نفس الإستنتاج الذي توصلنا إليه في الجداول السابقة، بما يجعلنا نعتقد أن هناك خصوصية لثقافة مشتركة بين موظفي هذه المؤسسة.

جدول رقم (17): يبين كيفية تقييم الموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
78.26%	36	على أساس أدائهم
21.74%	10	على أساس إعتبرات شخصية
100%	46	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الفئة المبحوثة أجابت أن تقييم الموظفين يتم على أساس أدائهم وذلك بنسبة 78.26%، أما الذين أجابوا على أساس إعتبرات شخصية فكانت نسبتهم حوالي 21.74% من أفراد العينة، وهذا يدل على الإهتمام الكبير بأداء الموظفين الفعلي في المؤسسة من طرف المشرفين على العمل.

جدول رقم (18): يبين مدى إلتزام المشرفين بعملهم:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
60.87%	28	نعم
39.13%	18	لا
100%	46	المجموع

- يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن أغلب الفئة المبحوثة وعددهم 28 فردا وبنسبة 60.87% أجابوا بأن المشرفين يؤدون دورهم المنوط بهم إزاء المظفين، أما باقي أفراد العينة فكانت أجابتهم سلبية وذلك بنسبة 39.13%، وهذا ربما يرجع إلى شعور المشرفين بمسؤوليتهم تجاه سير العمل بهذه المؤسسة وإلى شخصية المشرف المتزنة.

جدول رقم (19): يبين دور الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
32.61%	15	حافزا لك للعمل
10.87%	5	قلق وتوتر
56.52%	26	ثقة المسؤول بك
100%	46	المجموع

- يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن الذين نالوا ثقة المشرف عنهم أغلب الفئة المبحوثة بعدد 26 مبحوث ذلك بنسبة 56.52%، أما الذين إعتبروا الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة حافظا لهم على العمل فكانت نسبتهم 32.61% من أفراد العينة، وهذا يعكس في الحقيقة العلاقات الودية السائدة في المؤسسة، مما زاد من توجيه وإهتمام المسؤول بالموظفين.

جدول رقم (20): يبين مدى قدرة تصرف الموظف في غياب مشرفه:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
67.39%	31	نعم
06.52%	03	لا
26.09%	12	حسب طبيعة العمل
100%	12	المجموع

- يوضح الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين والبالغ عددهم 31 فردا وبنسبة 67.39% أجابوا بأن لهم القدرة على التصرف في تسيير عملهم في غياب المشرف، بينما أجاب أن هذا التصرف يتم بحسب طبيعة العمل فكانت نسبتهم 26.09% من أفراد العينة، وربما هذا يعكس مدى تكوين الموظفين بهذه المؤسسة والخبرة المكتسبة لديهم.

جدول رقم (21): يبين مدى قدرة المشرف على ضبط سلوك الموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
73.91%	34	نعم
26.09%	12	لا
100%	46	المجموع

- يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 34 موظف بنسبة 73.91% أجابوا بأن المشرفين في هذه المؤسسة لهم قدرة على ضبط سلوك الموظفين، وأما الذين أجابوا بـ لا فكان عددهم 12 فرد وبنسبة 26.09% من عينة البحث وهذا راجع إلى معرفة المشرف لسلوك الموظفين مما سهل عليه ضبطهم.

جدول رقم (22): يبين الأسباب التي تزيد من إلتناء الموظف للمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
10.87%	5	كون المؤسسة ذات ثقافة مرنة
21.74%	10	كونك ذو شخصية مرنة
67.39%	31	علاقتك بمشرفك جيدة
100%	46	المجموع

- يتبين من خلال هذا الجدول أن أسباب شعور الموظف بالإلتناء لهذه المؤسسة يرجع في الأغلب إلى كون العلاقة بين الموظفين ومشرفيهم جيدة وذلك بتعدا 31 موظفا وبنسبة 67.39% من عينة البحث بينما أجاب ما نسبته 21.74% من عدد العينة المبحوثة أن السبب يرجع إلى أن الموظف ذو شخصية مرنة ومتجاوبة مع المسؤولين، في حين أجاب ما نسبته 10.87% من أفراد العينة أن السبب يعود للثقافة المرنة التي تتمتع بها هذه المؤسسة، وحسب ما لاحظناه أيضا أن هناك علاقات غير رسمية موجودة بين المشرفين والموظفين، مما أثرت إيجابيا على طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

جدول رقم (23): يبين ما إذا كانت توجد قواعد وتعليمات معتمدة في نظام المراقبة:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	76.09%
لا	11	23.91%
المجموع	46	100%

- يوضح الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أقرت بوجود قواعد وتعليمات معتمدة في نظام الرقابة وذلك بنسبة 76.09%، وأما باقي العينة والمقدرة نسبتهم 23.91% من أفراد العينة أجابوا بالسلب، وربما يرجع ذلك لجهلهم بالقواعد والتعليمات المتبعة داخل المؤسسة.

جدول رقم (24): يبين أبرز الطرق المستخدمة للرقابة:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كشف الحضور	46	100%
الاجتماعات واللقاءات الدورية	24	52.17%
تقارير دورية	14	30.43%
الزيارات المفاجئة	30	65.22%
متابعة مدى إنجاز المهام	24	52.17%

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسب متفاوتة حسب حالة الموظف، حيث أجاب كل المبحوثين وبنسبة 100% أن أشهر طريقة مستخدمة في عملية الرقابة هو كشف الحضور، لتليه ما نسبته 65.22% من فئة المبحوثين صرحوا أن من الطرق المستخدمة أيضا هي الزيارات المفاجئة للمسؤولين، لتليها مباشرة نسبة 52.17% من أفراد العينة لكل من طريق الاجتماعات واللقاءات الدورية وكذلك متابعة مدى إنجاز المهام، وفي الأخير من صرح أن من

طرق المراقبة والمتابعة هيالتقارير الدورية وذلك بنسبة 30.43% من فئة المبحوثين، هذا التنوع في الطرق المستخدمة للرقابة والمتابعة يدل على الأهمية الكبيرة التي يوليها المسؤولين بهذه المؤسسة لدور هذه الوظيفة .

جدول رقم (25): يبين ما إذا كان إختيار المراقبين يتم وفقا لقواعد تنظيمية:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	76.09%
لا	11	23.91%
المجموع	46	100%

- حسب المعطيات الموضحة من خلال هذا الجدول نجد أن أغلب أفراد العينة البالغ عددهم 35 فردا والمقدرة نسبتهم 76.09% تقر بأن إختيار المراقبين يتم وفقا لقواعد تنظيمية وأما باقي العينة والمقدرة نسبتهم 23.91% من أفراد العينة أجابوا بالسلب، وربما يرجع ذلك بسبب ما يتسم به جو العلاقات الودية بين الموظفين كما هو مبين في الجدول رقم (19).

جدول رقم (26): يبين ما إذا كان لنظام الرقابة صلاحيات في تقييم أداء الموظفين:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	54.35%
لا	21	45.65%
المجموع	46	100%

- يتبين من خلال هذا الجدول صلاحيات نظام الرقابة في مراقبة أداء الموظفين، بحيث أجاب 25 من أفراد العينة وبنسبة 54.35% بأن نظام الرقابة له دور في تقييم أداء الموظفين، إلا أن هناك مجموعة من أفراد العينة والبالغ عددهم 21 وما نسبته 45.65% صرحوا بأن نظام

الرقابة ليس له صلاحيات في تقييم أداء الموظفين، وربما يرجع إختلاف هذه النسب للآراء المختلفة بين الموظفين بين من يرى لنظام الرقابة دور في تقييم الأداء ومن لا يرى ذلك، ولكن الذي يهمنا هنا هو أن النسبة الأعلى من إجابات المبحوثين ترى أن الرقابة تساهم في نظام التقييم في المؤسسة.

جدول رقم (27): يبين ما إذا كان المسؤولون يتلقون تقارير مفصلة عن أداء الموظفين:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	28.26%
لا	6	13.04%
أحيانا	27	58.70%
المجموع	46	100%

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الفئة المبحوثة والمقدر عددهم 27 وبنسبة 58.70% صرحت بأن المسؤولين يتلقون بشكل غير دائم تقارير مفصلة عن أداء الموظفين من طرف المراقبين، أما من صرح بأن الأمر يتم بشكل دائم فكان عددهم في حدود 13 موظف بما نسبته 28.26%، أما باقي الفئة فصرحت بالسلب وذلك بنسبة 13.04%، وحسب هذه المعطيات يمكن إرجاع السبب لكبر حجم المؤسسة.

جدول رقم (28): يبين ما إذا كانت المؤسسة تتسامح في عملية الرقابة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
41.30%	19	نعم
21.74%	10	لا
36.96%	17	أحيانا
100%	46	المجموع

- يوضح الجدول رقم (28) أن ما نسبته 41.30% من تصريحات المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تتسامح في عملية الرقابة، وأن ما نسبته 36.96% صرحوا أن ذلك يحدث أحيانا، أما باقي النسبة والمقدرة بـ 21.74% صرحت بعدم تسامحها في عملية الرقابة، وعلى كل ربما يرجع هذا التنوع في الإجابات إلى إختلاف في طبيعة الموظفين، لكن الذي يهم هو النسبة الأكبر تؤكد على تسامح مسؤولي الرقابة مع الموظفين، وهذا ربما يرجع لعامل الثقة بين المسؤول وباقي الموظفين كما مصرح به في الجدول رقم (22).

جدول رقم (29): يبين مدى مراعاة الفصل بين مهام المسؤول ومهام المراقب:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
43.48%	20	نعم
56.52%	26	لا
100%	46	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكثرية المجيبين من أفراد العينة والبالغ عددهم 26 وبنسبة 56.52% تصرح بأنه لا يوجد فصل بين مهام المسؤول ومهام الرقابة، بينما ما نسبته 43.48% تصرح بأن هناك فصل بين المهمتين، هذه النسب ربما تعكس وجهات نظر مختلفة

لدى الموظفين، إلا أنه يمكن التأكيد أن بعض الإدارات تستخدم نوعاً من تداخل دور المسؤول مع دور المراقب، وربما يرجع ذلك لقلّة الموظفين التي تعاني منه بعض المؤسسات.

جدول رقم (30): يبين مدى مساهمة القواعد التنظيمية للرقابة في كشف الأخطاء:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
73.91%	34	نعم
26.09%	12	لا
100%	46	المجموع

- يتبين من خلال الجدول رقم (30) أن أغلب الفئة المبحوثة والمقدر عددهم بـ 34 موظفاً وبنسبة 73.91% صرحوا بأن القواعد التنظيمية للرقابة تساهم في كشف الأخطاء وتجنب الوقوع فيها، بينما أجاب ما نسبته 26.09% منهم بالسلب، ومهما كان فالنسبة الأكبر تعبر بالإيجاب، وهذا يدل على أن المؤسسة تتبع قواعد واضحة لتجنب نفسها الوقوع في أخطاء تعطل سير عملها.

جدول رقم (31): يبين دور النظام الرقابي في تحسين أداء العاملين وفعاليتهم:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
65.22%	30	نعم
34.78%	16	لا
100%	46	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكثر أفراد العينة وبنسبة 65.22% أجابوا بأن للنظام الرقابي دور في تحسين أداء العاملين، بينما صرح ما نسبته 34.78% بالسلب، وطالما أن النسبة الأكبر عبرت بالإيجاب، فيمكن الحكم بأن الصرامة في الرقابة يلعب دور كبير وخطير في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات.

جدول رقم (32): يبين ما إذا لم يساهم النظام الرقابي في تحسين الأداء إلى ما يرجع:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
6.25%	1	ضغوط تمارس على المراقبين
37.50%	6	علاقات شخصية
25%	4	عدم إهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة
31.25%	5	عدم ممارسة الرقابة في وقتها المناسب
100%	16	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يفسر مجموعة أفراد العينة التي أجابت بعدم أداء النظام الرقابي دوره في تحسين أداء الموظفين أن سبب ذلك يرجع في الأكثر إلى وجود علاقات شخصية بين المراقبين والموظفين وذلك بنسبة 37.50%، في حين أجاب ما نسبته 31.25% أن السبب يرجع إلى عدم ممارسة الرقابة في وقتها المناسب، بينما أجاب ما نسبته 25% إلى أن السبب يرجع إلى عدم إهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة، والحقيقة لاحظنا من معطيات الجدول رقم (22) أن العلاقات الشخصية والغير رسمية تلعب دورا محوريا بهذه المؤسسة، وعليه يمكن إعتبار هذه النسب منطقية لحد ما.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج:

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

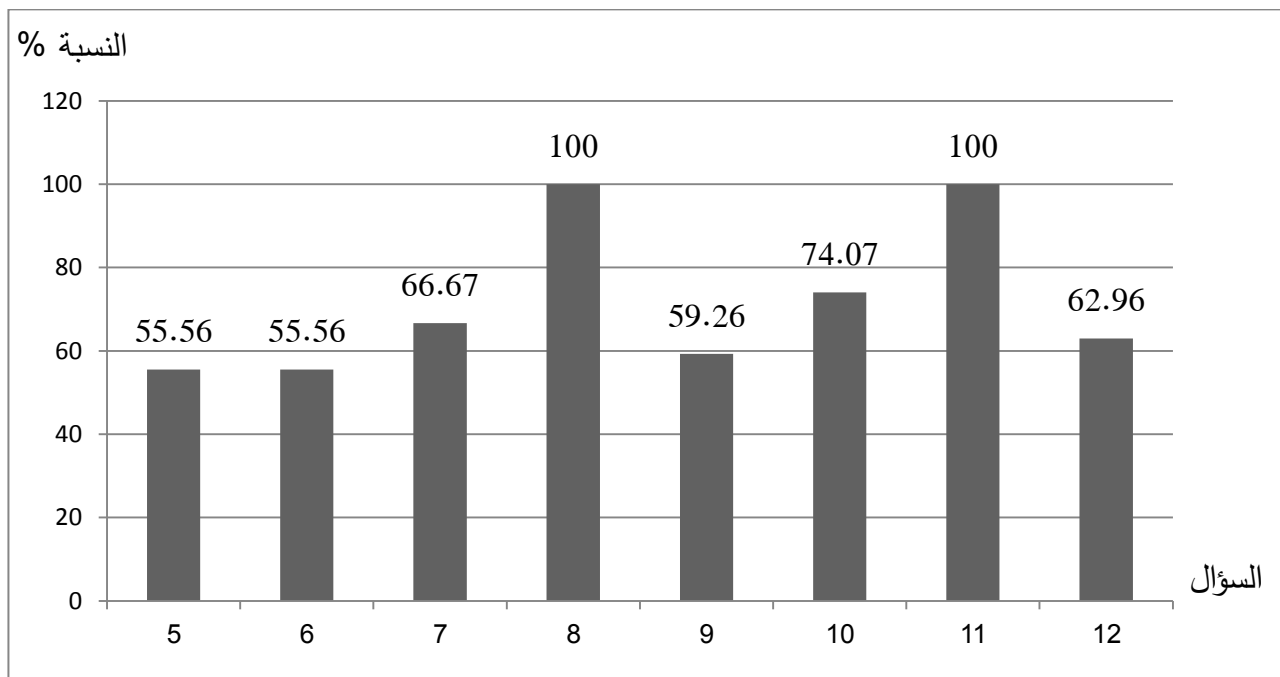
هناك علاقة بين معايير التنظيم وعملية التوظيف

يتضح من خلال الجدولين رقم (5) و(6) ومن خلال تصاريح المبحوثين أنه لا يوجد تخطيط أو توصيف واضح للوظائف وذلك في حدود نسبة 55.56% لكليهما، وربما يرجع ذلك إلى عدم إحترام القواعد الأساسية لتخطيط وتوصيف الوظائف، ولقد أكد "فايول" في نظريته التقسيم الإداري على أن للتخطيط الجيد دور في الرفع من مستوى التنظيم، فيعتبر التخطيط مبدأ من مبادئ الإدارة للقيمة الكبيرة التي يميلها على باقي المبادئ الأخرى التي ذكرها في نظريته، فأكد قبل إنطلاقة أي منظمة عليها الأخذ بالتخطيط المحكم سواء للوظائف أو للأهداف التي تود تحقيقها،

كما يتضح لنا من خلال الجدول (7) أن لجان التوظيف يتم إختيارها عن طريق الخبرة المهنية وذلك بنسبة 66.67% دون التركيز على المؤهلات العلمية أو الكفاءة، والحقيقة التركيز على مبدأ الخبرة المكتسبة لا يكفي لوحده بل يجب التأكيد أيضا على الكفاءة، وبرغم أن الجدول رقم (8) أكد على أن إجراء المقابلات الشخصية مع المترشحين للوظيفة يتم من خلال معايير التنظيم إلا أنها لا تكفي، وذلك لإفتقارها لقواعد التخطيط الجيد، مما يجعلها مجرد شكليات للإستلام المنصب، وهذا ما يأكده الجدول رقم (9) الذي صرح وبنسبة 59.26% من الفئة المبحوثة أن المؤسسة تعاني من مشكلة عدم توافق الوظائف المدرجة مع الإحتياجات الفعلية للمؤسسة، وربما يكون ذلك راجع لمستوى المؤهلات الموجودة في سوق العمل التي تفرض نفسها على المؤسسات، كما أن مسألة تداخل المهام تعد مشكلة تؤرق هذه المؤسسة، حيث صرح ما نسبته 100% من عينة البحث أن المعايير المعمول بها في هذه المؤسسة تؤدي لحد ما إلى التداخل في المهام، وهذا يدل على أن القوانين التنظيمية تحتاج إلى تعديلات من حين لآخر، حتى تتواءم مع مسار العمل المؤسسي، والذي يزيد الأمر سوءا ما

بينه الجدول رقم (12)، حيث صرحت أغلب الفئة المبحوثة وبنسبة 62.96% لا ترى أن هناك تناسب بين الوظائف الإدارية المتواجدة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع تخصصات الموظفين بها، وذلك راجع إلى أن هناك إختلاف في متطلبات الوظائف مع المؤهلات المتواجدة بسوق العمل، وهذا يشكل تحد كبير للمؤسسات مما يترك فراغا كبيرا للمؤسسة وفي نفس الوقت يثير مشكلات للموظفين.

ومن خلال كل ما ذكر يتبين لنا عدم تحقق الفرضية الأولى والتي تنطلق من مبدأ توافق معايير التنظيم وعملية التوظيف.



الشكل رقم (01): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى

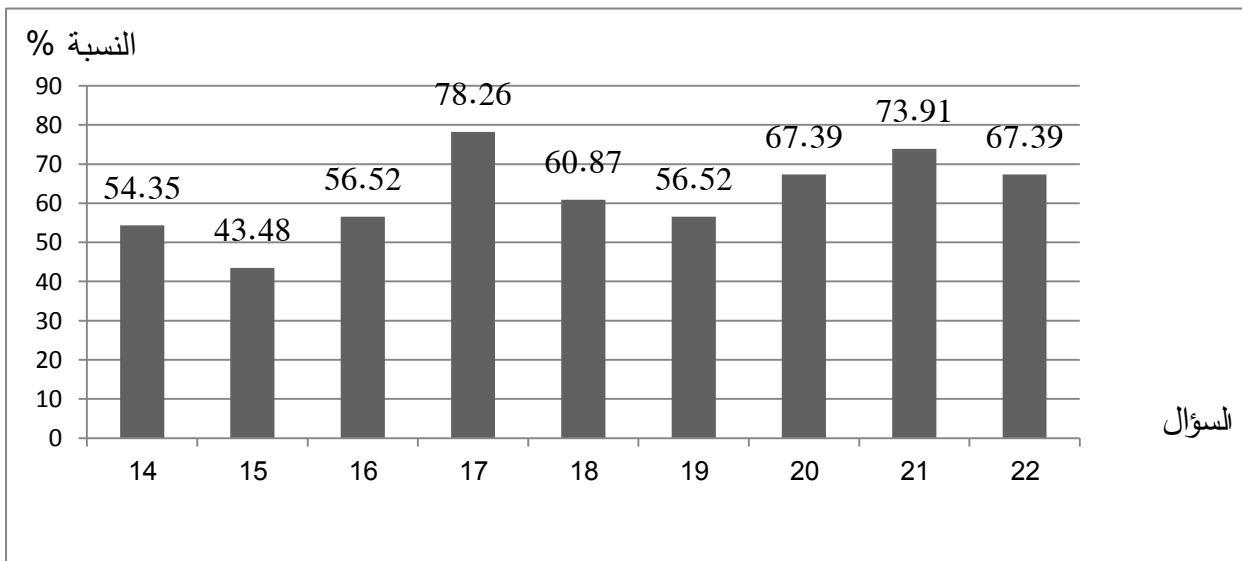
2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

هناك علاقة بين قيم التنظيم وعملية الإشراف

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن ما نسبته 50% من أفراد العينة أقروا بأن المشرفين يبلغون القرارات والتعليمات للموظفين، مما يتبين لنا أن هناك دور إيجابي لحد ما لنظام الإشراف بهذه المؤسسة مما يعكس لنا أن هناك نوعا من منظومة إتصال سائدة بهذه المؤسسة، كما يؤكد الجدول رقم (14) أن وبما نسبته 54.35% على أن المشرفين يسهرون على تطبيق وتنفيذ التعليمات بالمؤسسة، لذا يمكن القول أن هناك نوع من الإلتزام في تطبيق التعليمات والأوامر إلا أن الأمر ليس بالشكل التام والمثالي، وبرغم من النسب المتقاربة التي تتضح من خلال الجدول رقم (15) بين من يصرح أن المشرفين لهم دور في تذليل العقبات والصعوبات إزاء الموظفين وذلك بنسبة 39.13%، وبين من صرح أنه يحث حد ما وبنسبة 43.48%، إلا أنه يمكن القول أن المشرف له دور في مساعدة الموظفين وتسهيل العمل وتبسيطه، ما يعكس لحد ما الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المؤسسة، وبخصوص التأكيد على إهتمام المشرفين بفئة الموظفين يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) أن أغلب الفئة المبحوثة وبنسبة 56.52% أجابت بأن هناك إهتمام من طرف المشرفين على الموظفين، وهو إستنتاج يجعلنا نعتقد أن هناك خصوصية لثقافة مشتركة بين موظفي هذه المؤسسة، أما معطيات الجدول رقم (17) فقد أكدت أن تقييم الموظفين يتم على أساس أدائهم وذلك بنسبة 78.26%، وهذا يدل على الإهتمام الكبير بأداء الموظفين الفعلي في المؤسسة من طرف المشرفين على العمل، كما أن الجدول رقم (18) يوضح أن أغلب الفئة المبحوثة وبنسبة 60.87% صرحوا بأن المشرفين يؤدون دورهم المنوط بهم إزاء الموظفين، وهذا ربما يرجع إلى شعور المشرفين بمسئوليتهم تجاه سير العمل بهذه المؤسسة وإلى شخصية المشرف المتزنة، ولقد تبين من خلال الجدول رقم (19) أن الذين نالوا ثقة المشرف بهم كانوا في حدود

نسبة 56.52% من أفراد العينة، والذين إعتبروا الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة حافظا لهم على العمل فكانت نسبتهم 32.61% من أفراد العينة، وهذا يعكس في الحقيقة العلاقات الودية السائدة في المؤسسة مما زاد من توجيه وإهتمام المسؤول بالموظفين، ومما يؤكد هذا الأمر ما صرح به المبحوثين ضمن الجدول رقم (20) وبنسبة 67.39% بأن لهم القدرة على التصرف في تسيير عملهم في غياب المشرف، وربما هذا يعكس مدى تكوين الموظفين بهذه المؤسسة والخبرة المكتسبة لديهم، ويتضح من خلال الجدول رقم (21) أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 73.91% أجابوا بأن المشرفين في هذه المؤسسة لهم قدرة على ضبط سلوك الموظفين، وربما يرجع ذلك إلى معرفة المشرف لسلوك الموظفين مما سهل عليه ضبطهم، كما يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن أسباب شعور الموظف بالإنتماء لهذه المؤسسة يرجع في الأغلب إلى كون العلاقة بين الموظفين ومشرفيهم جيدة وذلك بنسبة 67.39% من عينة البحث، وما يدل على أن هناك علاقات غير رسمية موجودة بين المشرفين والموظفين، مما أثرت إيجابيا على طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

ومما سبق يمكن تأكيد صدقية الفرضية الثانية والتي مؤداها أن هناك علاقة بين قيم التنظيم وعملية الإشراف.



الشكل رقم (02): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

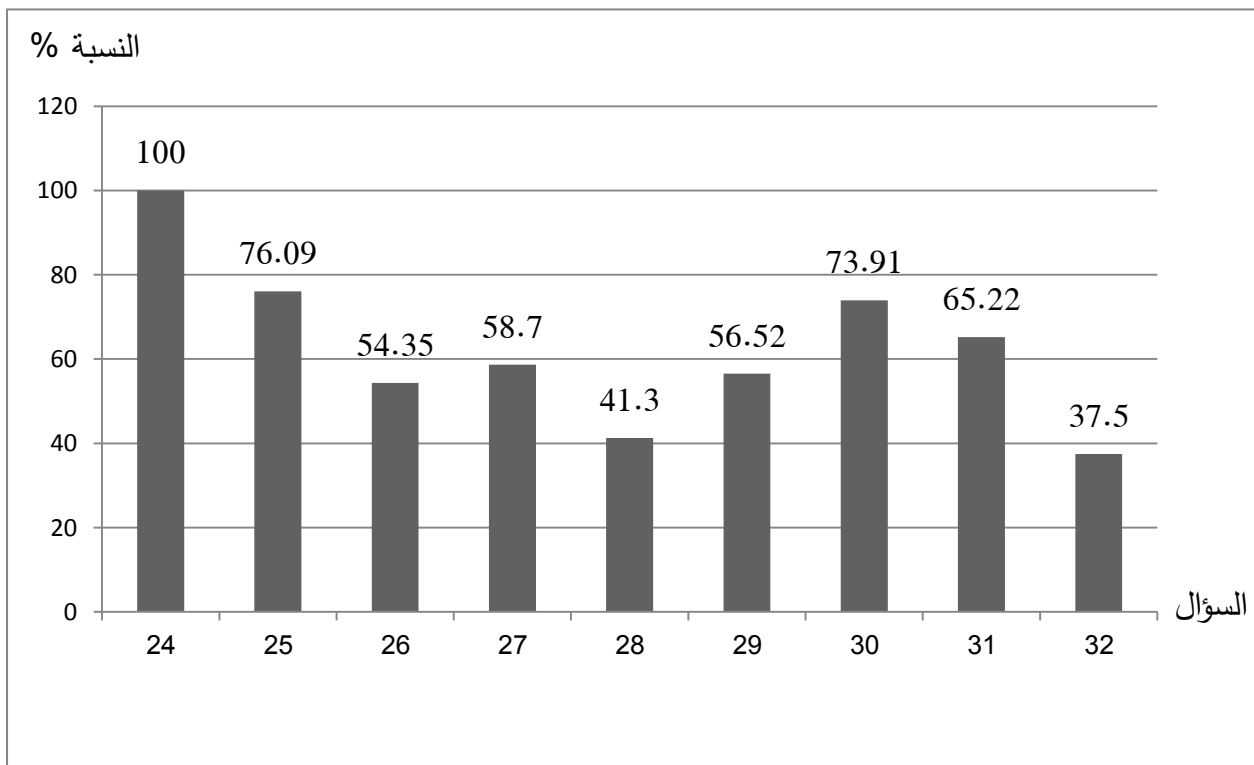
3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

هناك علاقة بين قواعد التنظيم وعملية الرقابة

من خلال الجدول رقم (23) يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة أقرّوا بوجود قواعد وتعليمات معتمدة في نظام الرقابة وذلك بنسبة 76.09%، وبخصوص أبرز الطرق المستخدمة في الرقابة فنلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن النسب متفاوتة حسب حالة الموظف، حيث أجاب ما نسبته 100% أن أشهر طريقة مستخدمة في عملية الرقابة هو كشف الحضور، لتليه ما نسبته 65.22% من فئة المبحوثين صرحوا أن من الطرق المستخدمة أيضا هي الزيارات المفاجئة للمسؤولين، لتليها مباشرة نسبة 52.17% من أفراد العينة لكل من طريق الاجتماعات واللقاءات الدورية وكذلك متابعة مدى إنجاز المهام، وفي الأخير من صرح أن من طرق المراقبة والمتابعة هي التقارير الدورية وذلك بنسبة 30.43% من فئة المبحوثين، هذا التنوع في الطرق المستخدمة للرقابة والمتابعة يدل على الأهمية الكبيرة التي يوليها المسؤولون بهذه المؤسسة لدور هذه الوظيفة الحساسة، وحسب المعطيات الموضحة من خلال الجدول رقم (25) نجد أن أغلب أفراد العينة بما تقدر نسبتهم 76.09% تفر بأن إختيار المراقبين يتم وفقا لقواعد تنظيمية، وبخصوص صلاحيات نظام الرقابة في مراقبة أداء الموظفين يتبين من خلال الجدول رقم (26)، ان ما نسبته 54.35% من أفراد العينة صرح بأن نظام الرقابة له دور في تقييم أداء الموظفين، وبخصوص تلقي المسؤولين لتقارير مفصلة من طرف المراقبين فإنه يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن أغلب الفئة المبحوثة وبنسبة 58.70% صرحت بأن المسؤولين يتلقون بشكل غير دائم تقارير مفصلة عن أداء الموظفين من طرف المراقبين، وربما يرجع ذلك بسبب كبر حجم المؤسسة، إلا أن الملاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أكثرية المبحوثين وبنسبة 56.52% صرحت بأنه لا يوجد فصل بين مهام المسؤول ومهام الرقابة، وإذا علمنا أن بعض الإدارات تستخدم نوعا من تداخل دور

المسؤول مع دور المراقب، فإننا لا نستغرب ذلك، بحكم أن بعض المؤسسات تعاني شحا في الموظفين، وبخصوص إذا ما كانت للقواعد التنظيمية للرقابة تساهم في كشف الأخطاء وتجنب الوقوع فيها، فإنه يتبين من خلال الجدول رقم (30) أن أغلب الفئة المبحوثة والمقدر نسبتهم 73.91% صرحوا بأن لهذه القواعد دور كبير في كشف الأخطاء وتجنب الوقوع فيها، وهذا ما يدل على أن هذه المؤسسة تتبع قواعد واضحة لتجنب نفسها الوقوع في أخطاء تعطل سير عملها، وهذا ما يؤكد تصريحات المبحوثين ضمن الجدول رقم (31) حيث صرح ما نسبته 65.22% من أفراد العينة بأن للنظام الرقابي دور في تحسين أداء العاملين، ومنه يمكن الحكم بأن الصرامة في الرقابة يلعب دورا كبيرا وخطيرا في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات .

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن إثبات الفرضية الثالثة التي مفادها أن هناك علاقة بين قواعد التنظيم وعملية الرقابة بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الوادي.



الشكل رقم (03): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

للثقافة التنظيمية دور في فعالية تسيير المؤسسة

فبالرغم من أن الفرضية الأولى لم يتأكد لنا للأسف صدقيتها، وذلك من خلال ما تبين لنا عدم إحترام القواعد الأساسية لتخطيط وتوصيف الوظائف، وأن لجان التوظيف يتم إختيارها عن طريق الخبرة المهنية دون التركيز على الكفاءة، وأن إجراء المقابلات الشخصية مع المترشحين للوظيفة تتم من خلال معايير تنظيمية جعلها مجرد شكليات لإستلام المناصب، الشيء الذي جعل هذه المناصب لا تتناسب وتخصصات الموظفين بهذه المؤسسة، والذي زاد الأمر سوءاً أن هناك تداخل في المهام بين الموظفين، وهذا كله يشكل تحد كبير للمؤسسات مما يترك فراغاً كبيراً وفي نفس الوقت يثير مشكلات للموظفين.

إلا أنه وبعد التأكد من صدقية الفرضية الثانية والثالثة، يمكن لنا القول أن هناك نوع من الثقافة التنظيمية بديرية الخدمات الجامعية لولاية الوادي تلعب دوراً مهماً في فعالية تسيير هذه المؤسسة، حيث تأكد لنا أن هناك علاقة بين قيم التنظيم وعملية الإشراف، حيث صرح أغلب أفراد العينة بأن المشرفين يبلغون القرارات والتعليمات للموظفين، وأنهم حرصون على تطبيق وتنفيذ التعليمات بالمؤسسة، وأنهم قدرة على ضبط سلوك الموظفين، كما لهم دور مشكور في تذليل العقبات والصعوبات ويؤدون دورهم المنوط بهم إزاء الموظفين، وأن تقييمهم للموظفين يتم على أساس أدائهم، وعليه نال المشرفون بهذه المؤسسة على أغلب ثقة الموظفين، إذ صرح بعضهم أن الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة حافزاً لهم على العمل، مما يعكس في الحقيقة العلاقات الودية السائدة بين الموظف والمشرف، مما زاد من توجيه وإهتمام المسؤول بالموظفين، وهذا يدلي بالحقيقة على أن هناك علاقات غير رسمية موجودة بين المشرفين والموظفين، مما أثرت إيجابياً على طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

وبخصوص الفرضية الثالثة فخلصنا إلى أنه هناك علاقة بين قواعد التنظيم وعملية الرقابة، حيث أقر أغلب أفراد العينة بوجود قواعد وتعليمات معتمدة في نظام الرقابة، وأن إختيار المراقبين يتم وفقاً لقواعد تنظيمية، وبأن هناك طرق مختلفة مستخدمة في الرقابة، كما أقر أكثرية المبحوثين على أن صلاحيات نظام الرقابة في مراقبة أداء الموظفين له دور في تقييم أداء الموظفين، وبأن المسؤولين يتلقون بشكل ولو غير دائم تقارير مفصلة عن أداء الموظفين من طرف المراقبين، إلا أن البعض أقر بأنه لا يوجد فصل بين مهام المسؤول ومهام

الرقابة، وذلك بسبب أن هذه المؤسسة على غرار الكثير من المؤسسات تعاني شحا في الموظفين، كما أن أغلب الفئة المبحوثة صرحت بأن لقواعد الرقابة دور كبير في كشف الأخطاء وتجنب الوقوع فيها ومن ثم في تحسين أداء العاملين.

إن تحقق الفرضيتين الأخيرتين الثانية والثالثة، يجعلنا نؤكد على أن التفاعل بين المنظمة والموظفين من جهة وبين الموظفين ومسؤوليهم من مشرفين ومراقبين من جهة أخرى هو الذي يحقق التكامل، فلقد كانت فكرة "وليام فورت وايت" في نظرية التفاعل، التي مفادها أن هناك ثلاثة مكونات للنظام الاجتماعي وهي: الأنشطة، التفاعل، المشاعر، حيث تتم التفاعلات بطريقة منتظمة أي حسب كل فئة من العمال مع مشرفهم مثلا داخل المصلحة الواحدة، فهي عبارة عن نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وحتى بثقافة المجتمع الذي تتواجد به هذه المؤسسة.

خاتمة

بعد الإنتهاء من الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي والتي كانت بعنوان " الثقافة التنظيمية ودورها في فعالية تسيير المؤسسة "، وقد إختارنا مديرية الخدمات الجامعية بالوادي كنموذجا لدراستنا ، فقد إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي والمتمثل في البحث عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في فعالية تسيير المؤسسة.

ومن خلال ضبطنا لعنوان الدراسة تم تحديد المنهج المناسب والوسائل والأدوات اللازمة لجمع المعلومات، وبذلك تحدد المسار الصحيح للبحث.

وقد حاولنا من خلال دراستنا معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين معايير التنظيم وعملية التوظيف، وبين قيم التنظيم وعملية الإشراف، وبين قواعد التنظيم وعملية الرقابة. وقد تبين من الفرضية الأولى أنه لا توجد علاقة بين معايير التنظيم وعملية التوظيف ، وذلك مما إستنتجناه من معطيات بحثنا الميداني أن هناك عدم إحترام لمعايير التنظيم في عملية التوظيف داخل هذه المؤسسة ، أما بخصوص الفرضية الثانية فقد تحققت ، وذلك من خلال ما إستنتجناه من معطيات أن العلاقات السائدة بين المشرفين ومرؤوسيههم داخل المؤسسة تعد علاقات ودية مبنية على التفاهم والتعاون ، أما فيما يخص الفرضية الأخيرة والمتعلقة بقواعد التنظيم وعملية الرقابة فقد أثبتت المعطيات أن للقواعد التنظيمية وصرامة التنظيم في هذه المؤسسة لعبا دورا كبيرا في ضبط العمال والموظفين أثناء أداء عملهم .

وفي الأخير رغم النقائص التي تضمنتها الدراسة ، إلا أننا نأمل أنها قد أمت بالموضوع، وأثرت البحث العلمي ولو بجزء بسيط، رغم أن موضوع الثقافة التنظيمية واسع ومتشعب، إلا أننا حاولنا دراسة جزء من هذا الموضوع.

التوصيات والإقتراحات

- الإهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية لما لها تأثير على سلوك الموظفين.
 - التركيز على تخطيط الوظائف من خلال ضبط المعايير التنظيمية داخل كل مؤسسة.
 - إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والإنضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة والموظفين.
 - السعي على تطبيق نظام الرقابة وتفادي العلاقات الشخصية في حدود قواعد تنظيمية صارمة.
 - على القائد أن يكون قدوة لدى مرؤوسيه بما في ذلك تأثيره على سلوكهم، مما يقوي من دافعية الموظفين نحو العمل وتحقيق أداء متميز.
- إضافة إلى هذه التوصيات إرتئينا وضع بعض الإقتراحات من بينها:
- تأثير الثقافة التنظيمية على القيم الإجتماعية للعامل.
 - الثقافة التنظيمية وعلاقتها بشبكة الإتصال داخل المؤسسة.
 - الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتنظيم غير الرسمي.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 2- إسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، بن عكنون، الجزائر، دت.
- 3- بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
- 4- بول سامويل سون، علم إقتصاد، تر: مصطفى موافق، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، بن عكنون، الجزائر، 1993.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 6- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2010.
- 7- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 8- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- 9- خيري كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار الدجلة، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 10- رابح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم الإجتماع الإتصال، دط، قسنطينة، الجزائر، 2006.

- 11- رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 12- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 13- سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 14- شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، دط، جدة، السعودية، 2012.
- 15- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 17- طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، دت.
- 18- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2015.
- 19- طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دط، القاهرة، مصر، 2007.
- 20- عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن متراك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الرياض، السعودية، 2007.
- 21- عادل حسن وآخرون، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، دط، بيروت، لبنان، دت.

- 22- عاطف محمد عبيد وعلي شريف، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، دط، مصر، 1988.
- 23- عائشة التايب، النوع وعلم إجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2010.
- 24- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 25- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، بن عكنون، الجزائر، 2002.
- 26- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 27- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2011.
- 28- عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2009.
- 29- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 30- عبد الوهاب السويسي، المنظمة، دار النجاح للكتاب، دط، الجزائر، 2009.
- 31- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، دط، القاهرة، مصر، دت.

- 32- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، مصر، 2004.
- 33- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، دط، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 34- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، 1984.
- 35- عمار بوحوش، نظرية التنظيم، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، دت.
- 36- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 37- غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007.
- 38- فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال (مدخل معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2009.
- 39- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط6، عمان، الأردن، 1998.
- 40- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
- 41- كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، دط، مصر، 1984.

- 42- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 43- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، دت.
- 44- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، دط، القاهرة، مصر، 2000.
- 45- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2009.
- 46- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
- 47- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 48- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 49- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 50- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1999.
- 51- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غني، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.

52- فاطمة عوض صابر ومرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، إسكندرية، مصر، 2002.

53- Roger Aim, Theorie des Organisations, Gualino editeur, Paris, France, 2006.

ثانيا: الدوريات والمجلات العلمية:

54- زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، عدد1، بسكرة، الجزائر، جوان 2007.

55- عبد المالك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مجلة الباحث، عدد4، 2006.

56- فضيل رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، أكاديمية الدراسات الإجتماعية والإنسانية، عدد10، بلدية، الجزائر، جوان 2013.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

57- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، (دراسة حالة)، رسالة للحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

58- صاولة حياة، إمتثال العمال لثقافة المنظمة، رسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

59- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، (دراسة حالة)، رسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

60- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (دراسة حالة)، رسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

رابعاً: الأوراق المقدمة في الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية:

- 61- خليفي عيسى، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 62- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (NGO)، التخطيط الإستراتيجي.
- 63- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية.

خامساً: الموسوعات والمعاجم:

- 64- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، دط، بيروت، لبنان، دت.
- 65- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 1997.
- 66- ريمون بودون وفرنسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر: سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1986.
- 67- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2010.
- 68- طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005.

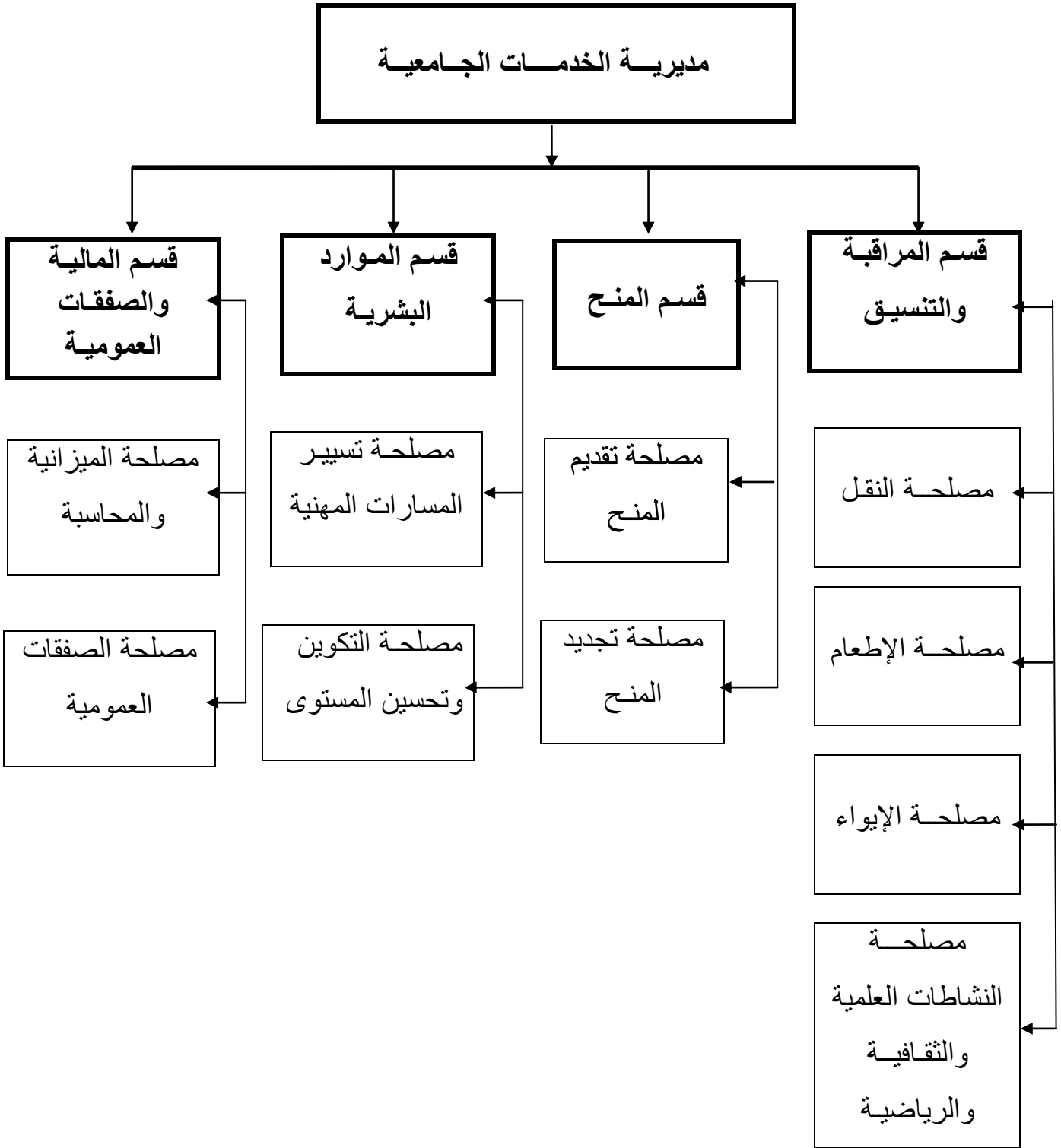
69- محمد المهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ط1، جدة، السعودية، 1984.

70- المنظمة العربية لتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دط، القاهرة، مصر، 2007.

71- ه. جوهانسون وآخرون، قاموس الإدارة، تر: نبيل غطاس، مكتبة لبنان، دط، بيروت، لبنان، 1981.

72- ه. جوهانسون وآخرون، معجم مصطلحات الإدارة، تر: نبيل غطاس، مكتبة لبنان، دط، بيروت، لبنان، 1972.

الملاحق



الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

فرع علم الاجتماع تنظيم وعمل

إستمارة

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر (LMD) بفرع علم إجتماع تنظيم

وعمل "بجامعة الوادي".

وفي إطار دراستنا حول الثقافة التنظيمية ودورها في فعالية تسيير المؤسسة.

نرجوا تفضلكم بتعبئة الإستبيان الموجود بين أيديكم بالإجابة على جميع الأسئلة من

خلال وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم ، آمليين منكم أن

تعطوا رأيكم بصراحة في كل عبارة من عبارات هذا الإستبيان ، ونؤكد لكم سرية

المعلومات وإستخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

* تقبلوا منا فائق تحياتنا وتقديرنا *

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: أنثى () ذكر ()
- 2- العمر: من 25 إلى 35 () من 35 إلى 45 () من 45 إلى 55 ()
من 55 فما فوق ()
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
- 4- المنصب:

أولاً: معايير التنظيم وعلاقتها بعملية التوظيف.

- 5- هل يتم تخطيط إحتياجات المؤسسة من الوظائف؟
نعم () لا ()
- 6- هل ينسجم وصف الوظائف وفقاً لمسار عمل المؤسسة؟
نعم () لا ()
- 7- هل يتم تشكيل لجان للتوظيف حسب التخصصات لكل وظيفة؟
- حسب الخبرة المكتسبة ()
- حسب المؤهل العلمي ()
- حسب الكفاءة ()
- 8- هل يتم إجراء المقابلات الشخصية للمتشحين للوظائف وفقاً لمعايير تنظيمية؟
نعم () لا () لتقديرات شخصية ()
- 9- هل الوظائف المدرجة تتوافق مع الإحتياجات الفعلية للمؤسسة؟
نعم () لا () نوعاً ما ()
- 10- هل تتغير معايير التوظيف بتغير المسؤولين؟
نعم () لا ()

11- هل المعايير التنظيمية تحقق عدم التداخل في المهام والوظائف؟

نعم () لا () لحد ما ()

12- هل تتناسب الوظائف الإدارية مع تخصصات الموظفين؟

نعم () لا ()

ثانيا: قيم التنظيم وعلاقتها بالإشراف.

13- هل يبلغ المشرفون القرارات والتعليمات والأوامر للموظفين بشكل جيد؟

نعم () لا () لحد ما ()

14- هل يسهر المشرفون على تطبيق وتنفيذ التعليمات والمهام من طرف الموظفين بشكل جيد؟

نعم () لا () لحد ما ()

15- هل يساعد المشرف على تذليل العقبات والصعوبات التي تواجه الموظفين؟

نعم () لا () لحد ما ()

16- هل يهتم المشرفون بالموظفين ليشعروهم أنهم فريق عمل واحد؟

نعم () لا () لحد ما ()

17- على أي أساس يتم تقييم الموظفين؟

- على أساس أدائهم ()

- على أساس إعتبرات شخصية ()

- أخرى أذكرها:

18- هل يتصرف المشرفون بطريقة توضح بأنهم في موقع الإشراف؟

نعم () لا ()

19- هل الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة يشكلان:

حافزا لك للعمل () قلق وتوتر () ثقة المسؤول بك ()

20- في حالة غياب مشرفك المباشر هل تقدر على القيام بعملك بدون صعوبة؟

نعم () لا () حسب طبيعة العمل ()

21- هل يضبط المشرف سلوك الموظفين داخل المؤسسة؟

نعم () لا ()

22- ماهي الأسباب التي تجعلك تزيد من درجة إنتمائك للمؤسسة؟

- كون المؤسسة ذات ثقافة مرنة ()

- كونك ذو شخصية مرنة ()

- علاقتك بمشرفك جيدة ()

ثالثا: قواعد التنظيم وعلاقتها بعملية الرقابة.

23- هل توجد قواعد وتعليمات معتمدة في نظام الرقابة؟

نعم () لا ()

24- ماهي أبرز الطرق المستخدمة للرقابة:

- كشف الحضور ()

- الاجتماعات واللقاءات الدورية ()

- تقارير دورية ()

- زيارات مفاجئة ()

- متابعة مدى إنجاز المهام ()

25- هل يتم إختيار المراقبين وفقا لقواعد تنظيمية؟

نعم () لا ()

26- هل تمنح لنظام الرقابة صلاحيات واسعة لمراقبة أداء العاملين؟

نعم () لا ()

27- هل يتلقى المسؤولون بالمؤسسة تقارير مفصلة عن أداء العاملين؟

نعم () لا () أحيانا ()

28- هل تتسامح المؤسسة في عملية الرقابة؟

نعم () لا () أحيانا ()

29- هل يراعى الفصل بين مهام المسؤول ومهام المراقب؟

نعم () لا ()

30- هل القواعد التنظيمية للرقابة تساهم في كشف الأخطاء وتجنب وقوعها من طرف العاملين؟

نعم () لا ()

31- هل ساهم النظام الرقابي داخل المؤسسة في تحسين أداء العاملين وفاعليتهم؟

نعم () لا ()

32- وإذا لم يساهم النظام الرقابي في تحسين الأداء هل يرجع ذلك إلى:

- ضغوط تمارس على المراقبين ()

- علاقات شخصية ()

- عدم إهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة ()

- عدم ممارسة الرقابة في وقتها المناسب ()