جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الثقافة والتسيير في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية في مجمع سونا طراك بحاسي الرمل الاغواط

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

❖ نمر فتيحة

إشراف الدكتورة:

❖ صغير جميلة

السنة الجامعية:2018/2017

شكر و تقدير

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ،فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكللت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه التي منا بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى الدكتورة" *صغير جميلة*" لما قدمته لي من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، و نخص بالذكر أستاذ *" هيري محمود*" أستاذ بجامعة أدرار الذي ساندني في انجاز هذا العمل فلك مني كل التقدير والاحترام

كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أثمن عبارات الشكر و العرفان إلي الأستاذة القائمين على عمادة و إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

بجامعة المدية واخص بذكر رئيس قسم العلوم الاجتماعية "* شتوي لخضر*"

والى كل أساتذتي من بداية مشواري الدراسي إلي غاية الوصول إلى الماستر

وإلى الذين كانوا عونا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا، خاصة، الأستاذة *" سبخاوي حنان*

والأساتذة:* سعيد العيادي، حاج الله مصطفى ، نشادي عبد القادر*

وإلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات ، فلهم منا كل الشكر واخص بذكر مدير شركة سونا طراك وإطاراتها بحاسي الرمل والأساتذة صافي عبد لله، محمد جلطي "

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من لم يقف إلى جانبنا ، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا.

فلولا وجودهم لما أحسسنا بمتعة العمل و حلاوة البحث ، و لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر...

إهداء

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى من سهرت الليالي لأنام في راحة، إلى أجمل وانصع وأطيب قلب في الوجود * أمي الحبيبة*

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة،إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم * أبي الغالي *

إلى روح أخي الطاهرة، الذي بفقدانه فقدت جزءا من فرحة الحياة، والذي مرتبة حبه فاقت الحدود * مراد * رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.

والى من ساندتني في مسيرة دراستي أمي الثانية*الحمرة*وزوجها محمد "

إلى من اكتملت حياتي به وسعادتي بوجوده إلى خطيبي الحبيب

* هيري محمود *

والى روح قلبي ومنبع سعادتي وبهجة حياتي: * شهيناز *

إلى من جمعتني معهم ظلمة رحم واحد، وحبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي

إخوتي وأخواتي، خاصة وفاء وأختي كريمة وزوجها عبد القادر وأولادهم

إلى العائلة الكريمة كبيرهم وصغيرهم دون أن انسي احد من الذين وقفوا بجانبي وساندوني.

جزأهم الله عني كل خير دون أن أنسى أحبائي الصغار خاصة حبيبتي *ريماس و "أسيل*"

وإلى كل عائلة * هيري * خاصة الكتكوت الصغير * فاروق *

إلى جميع الأحبة والأصدقاء الذين عشت وتقاسمت معهم مواقف في حياتي لا يمكن نسيانها،

صديقات عمري * فطيمة، صبرينة، مليكه، زهية، سميرة، سعيدة، حنان، خديجة *

إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

فتيحة

العنوان	الصفحة
شكر	
الإهداء	
فهرس الجداول والأشكال	
مقدمة	
الباب الأول : الجانب المنهجي والنظري لدراسة	
الفصل الأول: الجانب المنهجي	
1- أسباب اختيار الموضوع	09
2- أهداف الدراسة	09
3- أهمية الدراسة	10
4- الإشكالية	11
5- الفرضيات	12
6- تحديد المفاهيم	12
7- المنهج المستخدم	16
8- الدراسات السابقة	16
9- صعوبات الدراسة	23
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وتسيير المؤسسة	
تمهيد	24
1- مدخل إلى الثقافة التنظيمية	25
1-1 جوانب هامة في الثقافة	25
1-2 مفهوم الثقافة التنظيمية	30
1-3 أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية	34
2 - آليات الثقافة التنظيمية	36
2-1 أبعاد الثقافة التنظيمية	36
2- 2 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	37
2-3 تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة	38

2-4 آليات خلق الثقافة و نشرها	38
3 مدخل إلى التسيير	41
3-1 مفهوم التسيير	42
3-2 المبادئ العامة للتسيير	45
3-3 ثقافة المؤسسة و التسيير	47
3-4 أساليب تسيير المؤسسات	48
4 التحولات التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية	50
4-1 مرحلة الذاتي(1992-1965)	50
4-2 مرحلة الشركة الوطنية(1965-1971)	52
4-3 مرحلة التسيير الاشتراكي(1971-1978)	53
4-4 مرحلة إعادة الهيكلة (1979-1987)	54
4-5 استقلالية المؤسسات و الخوصصة	57
خلاصة	61
الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الثالث:عرض و تحليل البيانات الدراسة الميدانية	
تمهيد	62
1 - مجالات الدراسة	63
1-1 - المجال المكاني	63
1-2 المجال البشري	65
1-3 - المجال الزمني	67
2-أدوات الدراسة والعينة	69
2-1- أدوات الدراسة	69
2-2 – عينة الدراسة	70

3- عرض الجداول وتحليل البيانات	**71**
3-1 الجداول الخاصة بالبيانات العامة	**71**
3-2 تحليل بيانات الفرضية الأولى	**73**
3-3 تحليل بيانات الفرضية الثانية	**84**
4 عرض نتائج الدراسة	**94**
4-1 نتائج الفرضية الأولى	**95**
4-2 نتائج الفرضية الثانية	**97**
4-3 الاستنتاج العام	**99**
خاتمة	**100**
قائمة المراجع	**103**
الملاحق	

قائمة الجداول والاشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	71
02	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	72
03	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	73
04	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	73
05	يمثل مدى توافق كيفية تحقيق جودة العمل مع نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة	74
06	يمثل مدى توافق نمط الاتصال الذي يحقق الفعالية مع كيفية الإعلام بالمستجدات	76
07	يمثل مدى توافق نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة مع مجالات التغيير بالمؤسسة حسب تمثلات المبحوثين.	78
08	يمثل مدى توافق أسلوب الاتصال الفعال مع كيفية الإعلام بالمستجدات والأوامر	80
09	يمثل مدى توافق إشعار الإدارة بالتغيب على الاتصال الذي يحقق الفعالية	81
10	يمثل توافق كيفية التعامل الفعال مع الدوام مع مدى التزام العاملين بالدوام في العمل	82
11	يمثل مدى توافق أسلوب الاتصال الفعال مع نوع القيادة المتبعة	84
12	يمثل مدى توافق الاتصال الذي يحقق الفعالية مع اتصال العمال برؤساء العمل	85
13	يمثل مدى توافق نوع القرارات الفعالة مع اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	87
14	يمثل مدى توافق تحقيق الجودة في العمل مع ضرورة الالتزام بمعتقدات وقيم للقادة.	88
15	يمثل مدى توافق نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة مع أساس علاقة الرؤساء فيما بينهم	90
16	يمثل مدى توافق نمط التسيير الفعال مع ضرورة التسيير العقلاني للمؤسسة	91
17	يمثل توافق كيفية الإعلام بالمستجدات مع مدى إبلاغ المبحوثين بالتغييرات	92

18	يمثل مساهمة التسيير العقلاني في تحديد الأهداف	94
19	يمثل مدى تقديم الحوافز مع شغل مناصب السلطة	95

رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
01	الشكل يمثل عقلانية التسيير	47
02	يوضح تفكيك رموز تسمية سوناطراك SONATRACH	65

مقدمة

مقدمة :

في خضم التطورات الهائلة التي يعيشها العالم عامة والجزائر خاصة أدركت كل الأفكار المتعلقة بالتقدم أن الثقافة هي المعيار الذي يتحدد به هوية كل مجتمع بشري،ولا يمكننا تصور مجتمع بلا ثقافة ولكل مرحلة من مراحل حياة المجتمع سمات ثقافية ، تتأثر وتؤثر في عوامل نهوضه وتفككه، كما تعتبر الثقافة المجتمعية مفتاح تعاملات الأفراد مع الآخرين في حياتهم اليومية، فإنه من الضروري إدراك أن سلوكياته هي نتيجة تمثلاته للقيم السائدة في مجتمعه .

إذ تعتبر ثقافة المنظمة بأنها نمط الافتراضات الأساسية، التي تبتكرها، أو تكتشفها وتكتسبها جماعة معينة ،بحيث تستفيد منها في التغلب على المصاعب التي تواجهها في عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتكون ملزمة لكل أعضاء الجماعة ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب،حيث نادوا الباحثين والمفكرين أمثال "أوشي وسانسيوليو " على ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسات الحديثة.

فقد شهدت المؤسسات الجزائرية تحولات عميقة كان لها تأثير بالغ على اقتصادها حيث اتجهت المؤسسات الجزائرية نحو الاهتمام المكثف والملحوظ بجودة العملية التسييرية باعتبار التسيير الجيد أفضل دعامة لمواجهة مختلف التحديات التي يفرزها التطور الاقتصادي العالمي، وبناءا على ذلك تكاثفت المحاولات للتفكير في تجديد الأساليب التسيير الإدارية في مؤسسات الجزائرية، لذا فهذه الدراسة تبحث في موضوع الثقافة التنظيمية والتسيير العقلاني للمؤسسة الجزائرية، وعليه قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول الإطار المنهجي والنظري والإطار الميداني.

الفصل الأول : تم فيه تحديد الإشكالية، والفرضيات، وتحديد المفاهيم، الدراسة،والهدف والأهمية من الدراسة،ثم أسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى المقاربة السوسيولوجية والمنهج والأدوات الدراسة المستعملة وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: حيث قسمناه إلى أربعة مباحث يتناول المبحث الأول مدخل إلى الثقافة التنظيمية ويندرج تحته أربع مطالب، بينما يتطرق المبحث الثاني إلى آليات الثقافة التنظيمية ويحتوي بدوره على أربع مطالب، أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه مدخل إلى التسيير والذي يحتوي على أربع مطالب، بالإضافة إلى المبحث الرابع الذي يضم فيه خمسة مطالب .

الفصل الثالث : أما هذا الفصل فقد تعلق بالدراسة الميدانية، وتضمن هو الأخر ثلاث مباحث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة التي أجريت بها الدراسة، أما المبحث الثاني فكان لتفريغ البيانات وتحليلها، أما المبحث الثالث فهو لعرض مختلف النتائج التي خرجت بها الدراسة .

وفي الأخير خاتمة الدراسة والملاحق .

الباب الأول

الجانب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول

الجانب المفهومي للرؤية

1- أسباب اختيار الموضوع :

تم تقسيم أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالتالي :

ا-الأسباب الذاتية :

- الرغبة في اكتشاف جوانب الموضوع .
- الاهتمام بموضوع الثقافة والتسيير.

ب - الأسباب الموضوعية :

- إن أهم سبب ينعكس على التسيير في المؤسسة العمومية هو الثقافة لذا كانت المعالجة بالدراسة الموضوعية لأثر الثقافة على التسيير وما ينتج عن هذا الأثر .
- انتشار ظاهرة التصادم الثقافي بين الأفراد العاملين والمنظمات وعجز هذه المنظمات عن دمج ثقافة الأفراد في ثقافة تنظيمية واحدة مما يستدعي النظر حول أسباب مشكلة الثقافة داخل المنظمات وسبل الحد من هذه المشكلة.
- قلة الدراسات السوسيولوجية (التنظيمية) المتعلقة بمشكلة الثقافة والتسيير داخل المؤسسات على مستوى اطلاعي وخاصة بجامعة المدية، إذ تكتسي غالبية هذه الدراسات صبغة سيكولوجية .

2- أهداف الدراسة :

نهدف من خلال بحثنا هذا الوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها كما يلي :

أ- وصف الثقافة والتسيير داخل المنظمات وتحليلها وإعطاء صورة واقعية عن التنظيم الجزائري ومعرفة انعكاسات الثقافة على التسيير بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة .

ب - محاولة التعرف على ثقافة مؤسسة سونطراك ، كإحدى المؤسسات العالمية ومعرفة المنظومة الثقافية والقيمية لهذه المؤسسة في إدارة وتسير مواردها البشرية.

ج- الوصول إلى تحديد مجموعة من القيم والممارسات التي تتبناها المؤسسة ، وتراها كنقاط قوة بنسبة إليها .

د- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بهذا البعد الخفي وهو الثقافة وتسير المؤسسة ، بحيث تعمل على خلق ثقافة خاصة بها تعبر عن شخصيتها ، هويتها ، صورتها وأخيرا فلسفتها ، وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

- أهمية الدراسة :

يتطلب تقديم إنتاجية متميزة داخل التنظيم ضرورة الدمج بين ثقافة العامل وثقافة المنظمة وهذا المستوى لا يمكن تحقيقه إلا بمعرفة الحد الأدنى الذي تشترك فيه الثقافتين ومحاولة إيجاد نوع من التلاؤم بين الثقافة المحلية والثقافة التسييرية للمنظمة .

ومن هنا تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج مشكلة الثقافة وما يمكن أن تخلقه من أثار سلبية على السلوك التنظيمي للعامل بشكل خاص وأدائه بشكل عام ومعرفة كيفية الدمج بين ثقافة العامل والمؤسسة.

4- الإشكالية :

تعتبر الثقافة مجموعة من المعارف والمعلومات تتضمن العادات والأعراف الاجتماعية التي تعبر عن الممارسات مجتمع ما ، ومهما تعددت تعاريف مصطلح الثقافة بالنظر إلى السياق التاريخي للمفهوم من جهة وقناعات المنظرين لهذا التعريف من جهة أخرى، فانه من المعروف أن الثقافة شئ يكتسبه الفرد وتساعده على تحديد هويته الاجتماعية ووفق هذا الطرح فان الثقافة ليست مجرد تشكيلة أو مجموعة من التقاليد بل هي أسلوب فاعل ونشيط للحياة، علما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة، فالثقافة لا توجد إلا بوجود المجتمع والمجتمع لا يقوم ويبقى إلا بالثقافة، "والمجتمع هو نسق والنسق هو أداة تصورية يرى المجتمع على أنه يتألف من مجموعة من العناصر المترابطة مع بعضها البعض"،[1] وكذلك بنسبة للتنظيم فهو جزء لا يتجزأ من المجتمع ، فهذا الأخير هو عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي الإنساني باشتراك مجموعة من الأفراد العاملين ضمن أهداف محددة ليحققوا غايتهم المرجوة بكفاءة عالية وأقل تكلفة وأعلى جودة وقد عرفه **ماكس فيبر** بأنه (جماعة متضامنة التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به الأفراد المعينين في وظائف رئاسية وقيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري)[2]، والثقافة يتجاذبها عاملان، العامل الأول هو ثقافة المجتمع المحلي التي يشترك فيها جميع أفراد المجتمع ويكتسبونها عبر مراحل التنشئة الاجتماعية لتبقى راسخة في مخيالهم الثقافي، أما العامل الثاني فهو ثقافة المنظمة وما تشمله من قواعد وسلوكيات ونظم وأسلوب للعمل والحياة داخل المنظمة ذات تأثير قوي وفعال على العاملين بها، من قمة التنظيم حتى أدنى مستوى بها ولعل أهم التحديات التي تواجه المنظمات في معظم الدول هو كيفية الدمج بين الثقافة المحلية والثقافة التنظيمية في مختلف العمليات التي بها، ومن خلال عملية التسيير.

[1]- مصطفى بوجلال : **علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015 ، ص 111
[2]- اعتماد محمد علام : **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي** ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر، ط1 ، 1994 ، ص 31

والتسيير مبني على مجموعة من القوانين والقواعد التي تسير على نهجها المؤسسات، و يعتبر التسيير العقلاني أداة فعالة للمنظمات الحديثة والمتميزة في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.

ولقد شهدت التنظيمات الجزائرية العديد من التحولات الاقتصادية والتنظيمية الجذرية والعميقة، فوجدت نفسها أمام إشكالية مواكبة ومسايرة التغيرات الداخلية والخارجية خاصة ما تعلق بعولمة السوق والاقتصاد. فلقد عملت الجزائر بعد الاستقلال على إقامة مشروع تنموي يهدف إلى نقل المجتمع الجزائري من مجتمع ريفي تقليدي إلى مجتمع عصري حديث، وقد اعتمدت الدولة في ذلك على تبني التجربة الأوربية كنموذج للتطور ولعملية (التثقيف) عن طريق عملية التصنيع، من خلال إكساب عمال المنظمة قيم ومعايير جديدة تحل مكان القيم الثقافية السائدة في بيئتهم الاجتماعية وفي هذا الصدد يرى جمال غريد أن "المؤسسة الصناعية تحتل مكان رئيسي في عملية التصنيع. بطبيعة الحال هي مكان للإنتاج المادي ولكن أيضا مكان لإعادة تنشئة العمال وجهاز قوي للانتشار الثقافي في داخل مجتمع ككل مثل "المؤسسة تعمل كمنشئة للتربية والتحديث " [1]

حيث نفهم من هذا التصريح أن المؤسسة هي كباقي مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تنتج فيها الثقافة

بمعنى أن المؤسسة لها القدرة على تلقين أعضائها القيم والمعايير وطرق التفكير .

لكن الدور المنوط بهذه المؤسسات لم يكن في المستوى المطلوب فقد عرفت منذ نشأتها مشاكل تنظميه وتسييرية وتمويلية نتيجة احتكار الدولة لسير هذه المؤسسات وتغيير مسارها من مؤسسات تعمل على قيادة المجتمع نحو التحول وإنجاحه إلى مؤسسات اجتماعية أكثر منها اقتصادية تكرس لمبدأ الشعبوية والأبوية والدولة الراعية مما أدى بها إلى جملة من الإصلاحات والإجراءات قصد إعطائها دفعة جديدة ابتداء من إعادة هيكلة المؤسسات إلى اقتصاد السوق فهذا الأخير يقوم على قيم ومبادئ جديدة كالفعالية والمردودية والمنافسة وتحرير التجارة الخارجية وصولا إلى استقلالية المؤسسات إلا أن هذا الأسلوب لم يعمر طويلا حيث زادت حدة المشاكل التسييرية وتعمقها والتي من جملة ما تتعلق به الثقافة التنظيمية والتي هي حصيلة التفاعل بين ثقافة المجتمع وثقافة التنظيم التي يريد ترسيخها "مما أدى بكثير من المؤسسات الإنتاجية إلى الإفلاس وغلق أبوابها . وهو ما لم يترك للدولة خيارات كثيرة "[2]، إلا أن تتبنى سياسة جديدة ألا وهي سياسة الخوصصة وهذا بتحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

[1]- جمال غريد ، **ثقافات المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 1997 ، ص 7 .

[2]- بوفلجة غياث ، **التغيير التنظيمي وثقافة العمل** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014 ، ص 15 .

وعلى هذا الأساس يكون طرح التساؤل كالتالي :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على التسيير في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلين فرعيين :

- كيف يتم بناء قيم جديدة تفعل الممارسات التسييرية العقلانية بالمؤسسة؟

– كيف يتم تفعيل الممارسات التسييرية العقلانية بالمؤسسة؟

5- الفرضيات:

– الفرضية الرئيسية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على التسيير العقلاني في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال بناء قيم جديدة تتوافق مع تفكيك القيم القديمة والمستقاة من تمثلات المبحوثين للعمليات التنظيمية .

– الفرضيات الفرعية :

– بناء قيم جديدة تفعل الممارسات التسييرية العقلانية بالمؤسسة يتوافق مع تفكيك القيم التي لم تعد تلائم تطور المؤسسة.

– تفعيل الممارسات التسييرية العقلانية بالمؤسسة يتوافق مع تمثلات المبحوثين للعناصر التنظيمية

(القيادة ، الاتصال، اتخاذ القرار، السلطة، الحوافز، الدوام في العمل)

6- تحديد المفاهيم :

يعتبر تحديد المفاهيم في البحث السوسيولوجي أمر ضروري ومهم، لأن مفردات الواقع الاجتماعي ليست دائما بارزة أو واضحة، ولعلها من أهم الخاصيات التي تتميز بها العلوم الإنسانية والاجتماعية وبخاصة علم الاجتماع لذلك فمن الضروري على الباحث الاجتماعي توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة، لأن الإطار المفاهيمي هو المسار الذي يوجه (موضوع بحثه) فالمفهوم أداة بحثية تقود أي دراسة اجتماعية من بدايتها إلى نهايتها، والدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالي :

1- الثقافة :

لغة :من ثقف :ثقف الشئ ثقفا وثقافا وثقوفة :حذقه، ورجل ثقف وثقف :حاذق فهم ، واتبعوه فقالوا :ثقف ورجل ثقف لقف إذا كان ضابطا بما يحويه قائما به ، ويقال ثقف الشئ وهو سرعة التعلم ، وثقف الرجل ثقافة أي صار حاذقا [1]

اصطلاحا : هي طريقة الإنسان في الحياة وقدرته على العيش في ضوء البيئة والظروف التي يعيشها ، وعليه فإن لكل شخص ثقافته ، لكن هذه الثقافة تختلف في درجة تطورها ، فالعامل ثقافته وللمزارع ثقافته ، وللطبيب والمهندس والمعلم ... كل له ثقافته في مجال تخصصه ....وهكذا .[2]

كما قام العديد من الباحثين بتقديم تعاريف حول الثقافة نذكر من بينهم أشهر تعريف للثقافة هو تعريف " تايلور " 1871، بأنها {ذلك الكل المركب المعقد، الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في مجتمع }

وكذلك نذكر تعريف بندكيت،{الثقافة ....ذلك الكل المركب الذي يشمل العادات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع }

- تعريف بواز لثقافة، { الثقافة تضم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما ، وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها وكل منتجات الأنشطة الإنسانية التي تتحدد بتلك العادات }

- تعريف كوويبر، لثقافة بأنها { الثقافة هي مجموع ما أنتجه البشر في اجتماعهم كما أنها قوة هائلة تؤثر في البشرية جمعاء أفراد وجماعات على المستوى الفردي والاجتماعي }[3]

- تعريف شامل لكروبير وكلاكون، { تتكون الثقافة من نماذج ظاهرة وكامنة من السلوك المكتسب والمنتقل بواسطة الرموز والتي تكون الانجاز المميز للجماعات الإنسانية والذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات . أما قلب الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية (المتكونة والمنتقاة تاريخيا) وبخاصة ما كان متصلا منها بالقيم. ويمكن أن نعد الأنساق الثقافية، نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر بوصفها عوامل شرطية محددة لفعل مقبل }[4]

[1]- محمد حسين محاسنة، **أضواء على تاريخ العلوم عند المسلمين**، دار الكتاب الجامعي، العين 2001، ص 23 .
[2]- نفس المرجع، ص 23
[3]- سامية حسن الساعاتي، **الثقافة والشخصية** ، دار النشر والتوزيع النهضة العربية ،ط 2 ، بيروت ، 1983 ، ص 35
[4]- نفس المرجع ، ص 53 .

- **التعريف الإجرائي للثقافة :** من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن {الثقافة هي مجموعة الممارسات والمعتقدات والعادات والقيم والتقاليد يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه لأنه عضو فيه عن طريق الجماعات المكونة له.

3-الثقافة التنظيمية :

مجموعة المبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية ، بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المنظمة

والثقافة التنظيمية هي حصيلة أربعة أنواع من الثقافات المرجعية هي، ثقافة المجتمع المحلي والثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية الرسمية والثقافة التنظيمية العالمية.[1]

التعريف الإجرائي لثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من المعارف والعادات والتقاليد التي اكتسبها أعضاء التنظيم من خلال الاتصال وتفاعل الذي يحدث بينهم داخل التنظيم وتصبح هذه على شكل ممارسات تنظيمية.
فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من العادات التنظيمية يكتسبها الفرد من خلال تفاعلات تنظيمية للعمليات التنظيم المنسقة والمتكاملة مبنية وفق ضوابط وقوانين عقلانية تهدف إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة

4- التمثلات :

التمثل : ورد في لسان العرب بمعنى ماثل الشئ أي شابهه والمثال هو الصورة ومثل له الشئ أي صوره ومثلت له تمثيلا صورت له مثاله كتابة أو غيرها [2].

* وقد ورد مفهوم التمثلات في قاموس علم الاجتماع "" هي شكل من أشكال المعرفة الفردية والجماعية تختلف عن المعرفة العلمية ، وتحتوي على معالم معرفية ونفسية واجتماعية متفاعلة فيما بينها، التمثلات تهدف إلى إعادة إنتاج الواقع الاجتماعي المعاش "" [3]

5- المسير : هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين ، فهو مخطط ومنشط ، ومراقب، ومنسق الجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين ولابد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فانه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب.[4]

[1]- ناصر قاسيمي، **دليل المصطلحات** ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، بدون ط ، 2011، ص 52 .
[2]- ابن منظور،**لسان العرب**، دار الجيل، دار لسان العرب، بيروت،1988، ص 437.
[3]- le Rebert .dictionnaire de sociologie. Editions du seuil . paris . 1999. P450 .
[4]- محمد رفيق الطيب، **مدخل لتسيير** ، دوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، 2006 ، ص 27.

التعريف الإجرائي للتمثلات المسيرين : هي عملية يهدف من خلالها التنظيم بعناصره وفي مقدمتها القادة (المسير) إلى إعادة إنتاج الواقع الاجتماعي المعاش من خلال المشاركة والالتحام.يكتسب المسيرون اتجاهات وعواطف ومعرفة من البيئة المحيطة لكي يستطيع المسير أن يخطط وينسق جهود الآخرين لبلوغ هدف مشترك .

6- التسيير : هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل عمليات التنظيم " التخطيط ، التوجيه التنظيم، والرقابة، وباختصار هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها" .[1]

كما عرفه تايلور بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

أما المصطلح الإنجليزي Management فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.[2]

تعريف الإجرائي للتسيير : التسيير هو عملية عقلانية في التنظيم يشمل عمليات التنظيم كما انه يحدد الأهداف ويساعد أعضاء التنظيم لبلوغ هذه الأهداف، أي بمعنى هو العمل على تحقيق استراتيجة وأهداف التي حددتها الجهة الوصية لمؤسسة سونا طراك .

7- العقلانية : هي استخدام الوسائل والطرق المناسبة لتحقيق أهداف التنظيم وتعني العقلانية السلوك الرشيد الذي يتفق عليه كل أعضاء التنظيم ويمارسونه مقابل السلوك التقليدي والعاطفي، وقد قسم ماكس فيبر " الفعل " إلى فعل عاطفي وتقليدي وفعل عقلاني وقيمي، وفعل عقلاني، ويهدف تطبيق العقلانية إلى التخلص من أنماط التسيير التقليدي والذاتية والمصلحية وتطبيق المناهج العلمية في التسيير المستخلصة عن طريق التجربة من اجل رفع الكفاءة والإنتاجية عن طريق التنظيم والتخطيط والتقنية والقدرة على تسخير الوسائل للأهداف والخضوع إلى التنظيم الدقيق من خلال استخدام الوسائل والطرق الصحيحة في كل، العمليات التنظيمية من اجل تحقيق أهداف المنظمة .[3]

8- الممارسة : نستطيع القول بان المنظور "" السوسيو ثقافي هو الذي يبحث في هذه الممارسات التي تتمثل في مجموعة من المعتقدات والتصورات أو التعليمات والقيم التي تتضمن تصورا حول المعرفة وحول العلاقات بين الفرد والمجتمع في الممارسة إضافة إلى معنى عام وأهميته تكمن في كونه يحدد الفضاء الممكن لجماعة بشرية كما يحدد ممارستها الاجتماعية والثقافية، إذن هي مزاولة نشاط ما في فضاء اجتماعي محدد ، ضمن قيم ومعايير متعارف عليها .[4]

---

[1]-محمد رفيق الطيب، نفس المرجع ، ص 21 .

[2]- ابن حبيب عبد الرزاق،**اقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعة ، الجزائر ، 2001 ، ص 102.

[3]- ناصر قاسيمي،مرجع سابق ، ص89.

[4]- بوخاتم رحاب، **الرأس المال الاجتماعي** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وتنمية ، جامعة تبسة ، 2017 ، ص ص 25 – 26 .

التعريف الإجرائي للممارسة التسييرية : تتمثل الممارسة التسييرية في كيفية تسيير منظمة ما سواء من الجانب التنظيمي (طريقة الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار،.الكفاءة ، الرقابة .) ، أو من الجانب المادي.

7- منهج الدراسة :

لا شك انه باختلاف مشكلات البحث تختلف المناهج المتبعة لدراسة إذ يعتبر اختلاف المناهج في العلوم الاجتماعية نتيجة حتمية ، نظرا لاختلاف الظواهر الاجتماعية المدروسة ، فاختيار المنهج يكون حسب نوعية الموضوع المتناول من طرف الباحث من اجل تحليل الظاهرة تحليلا سليما يحمل شئ من الدقة والوضوح والدرجة العلمية .

وباعتبار موضوع البحث هو (الثقافة والتسيير في المؤسسة العمومية) فهو يتعلق أساسا بمشكلة الثقافة والتسيير داخل المؤسسة العمومية لجهة الدمج بين ثقافة العامل وثقافة المؤسسة العمومية وعليه فان وصف وتحليل ثقافة العامل وثقافة التسيير في المؤسسة العمومية مناسبة للدراسة حيث نقوم بجمع البيانات الخاصة بظاهرة الثقافة ووصف كيفية التسيير مبدئيا في المؤسسة العمومية واثر الثقافة في نمط التسيير، ثم نقوم بتحليل هذه البيانات واستخراج استنتاجات ومحاولة تحليلها واكتشاف حقائق جديدة تحكمها.

وبحكم طبيعة الموضوع المتعلق ب(الثقافة والتسيير في المؤسسة العمومية) تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها وتحليلها من اجل إبراز الظاهرة محل الدراسة لهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم فيها كما يعرف ""بأنه احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة الدقيقة "[1] .

8- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: و جاءت تحت عنوان " تسيير المسار المهني – دراسة ميدانية حول أعوان التحكم وإطارات مديرية الصيانة – سوناطراك – الأغواط . " و هي رسالة لنيل شهادة الماجستير في – علم اجتماع تنظيم و عمل – بجامعة الجزائر، من إعداد الطالب صادقي علي ، و إشراف الأستاذ الدكتور:مقراني الهاشمي[2].

و لقد حاول الباحث الوصول إلى آليات المسار المهني لمستخدمي الصيانة (أعوان تحكم وإطارات) سونا طراك و الطرق المطبقة لإجراءات عملية التوظيف من الاختيار حتى الاندماج ومدى عملية هذه الإجراءات ، كما

[1]- علي معمر عبد المؤمن، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية** ، إدارة المطبوعات والنشر ، ليبيا ، ط1 ، 2008 ، ص 287.

[2]- هشام بوكفوس، أساليب **تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية** ،أطروحة ماجستير ، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة الاخوى –فسنطينه- الجزائر ،2006 ، ص ص 13 .

هدفت الدراسة إلى معرفة تصور أعوان سونا طراك حول مسارهم المهني من مرحلة توظيفهم حتى إحالتهم على التقاعد، فهل هو مسار يمتاز بالديناميكية بين الأعوان أم هو مسار يمتاز بالعزلة و عدم الثقة بين الأعوان و مسيريهم.

و لقد دارت إشكالية البحث حول مشكلة الأساس الذي يتم من خلاله تطبيق الإجراءات الإدارية الخاصة بتسيير مستخدمي مديرية الصيانة من توظيف و تكوين و إجراءاته و تحقيق نظام الإعلام والاتصال ، و الترقية و قواعدها ، و نظام الأجور و تحفيز الأفراد، و ضمت إشكالية الدراسة تساؤلات دارت حول ما إذا كانت مديرية الصيانة تتبع الشروط و الإجراءات القانونية لتوظيف الإطارات و أعوان التحكم ؟ و ما هي المقاييس المستعملة في حركية المستخدمين (من تكوين و ترقية)في مديرية التحكم ؟

فرضيات الدراسة : انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها:

-كلما حاولت المؤسسة تطبيق النصوص و القواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها من توظيفهم و تكوينهم و ترقيتهم ، و كذا مكافأتهم و تحقيق نظام الإعلام و الاتصال كلما كان هناك سير حسن و تفادي تطبيق أنظمة موازية و استبعاد الخلل.

و لقد انبثق عن الفرضية العامة فرضيات جزئية كانت كالآتي:

كلما طبقت المؤسسة بعقلانية القواعد القانونية و التسييرية الخاصة بالتوظيف ، كلما كان مردود التوظيف أكبر تجاه الإطارات و أعوان التحكم و تجاه المؤسسة ككل.

2-إن استعمال الإجراءات الخاصة برفع كفاءة و معارف الأفراد (تكوينهم و تطويرهم وترقيتهم يؤدي إلى التكافؤ بين طاقاتها (المؤسسة) و من موارد بشرية وأهدافها المسطرة.

3-كلما وفرت المؤسسة شروط ملائمة لخلق جو ديناميكي و مستقر (مكافأة ، تحفيز ، إعلام واتصال) كلما أدى ذلك إلى الرضا عن العمل في المؤسسة. و كان مجتمع البحث كل أعوان التحكم و إطارات مديرية الصيانة – الأغواط – و كان العدد الإجمالي لمجتمع البحث 346 و تم اختيار عينة البحث على أساس الفئات المهنية لا على أساس المصالح ، فكان عدد الأعوان 149 عونا في حين كان عدد الإطارات 115 ، و أخذت نسبة 41 % من المجموع الكلي ، فكان عدد أفراد العينة 108 و حسب تسمية الباحث فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي على اعتبار أن الدراسة وصفية، و هذا محاولة منه الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر المشكلة و تكميمها

وهذا حتى للباحث التقرب من الواقع و الإحاطة به باستعمال التحليل المتعدد المتغيرات.

أما عن التقنيات المستخدمة في الدراسة فقد استخدم الباحث الاستمارة و هذا لما تمتاز به من أهمية في الدراسات الإمبريقية ، و كذا لدورها بالغ الأهمية في الحصول على الكم الهائل من المعلومات المجمعة عن طريقها ، و تجدر الإشارة إلى أن أفراد العينة رفضت استعمال المقابلة خوفا من المواجهة المباشرة و التصريح بالمعلومات بصفة مباشرة ؛ و لهذا استخدم الباحث الاستمارة لأنها تتسم بالسرية ، كما استعمل الباحث تقنية الملاحظة لأنها تعتبر وسيلة ناجحة في

إثراء التأويل ؛ ولقد استعملت هذه التقنية بصفة منتظمة لاكتشاف الكثير من المواقف و السلوكيات اليومية و طرق العمل وكذا طرق الكلام.

و قبل التطرق إلى نتائج الدراسة تجدر الإشارة إلى أن الباحث حاول قياس فرضياته من خلال تقسيمه للبحث الميداني في علاقته بالفرضيات إلى محاور ثلاثة كبرى : التوظيف ، الحركة الداخلية) التكوين ، الترقية (، المكافآت و التحفيز و الإعلام و الاتصال) التحفيز المادي والمعنوي ، الإعلام و الاتصال (؛ و لقد جاءت نتائج الدراسة وفقا لهذه المحاور على الشكل التالي:

-**التوظيف** : توصل الباحث إلى أن الطرق المستعملة من طرف مديرية الصيانة في اختيار واستقطاب موظفيها و خصوصا فئتي أعوان التحكم و الإطارات تعتمد على إجراءات تتميز بالرسمية من حيث الوثائق ، و خصوصا الإجراءات التسييرية ، بحيث تمتلك المؤسسة نماذج توظيفية حديثة تعتمد فيها على الطرق النفسية و الاجتماعية من استمارات ، و قياسات نفسية من أجل معرفة مواطن قوة مستخدميها ، كما أنها تستخدم تقنية المقابلة لاكتشاف درجة التحكم في الوظيفة . و لكن في المقابل هناك بعض المعايير غير الرسمية المستعملة من طرف فئة معينة ، وبهذا توصل الباحث إلى أن الفرضية الخاصة بالتوظيف تأكدت و هذا لنقص الإجراءات القانونية والتسييرية تجاه عملية التوظيف.

-**الحركية الداخلية** : و ترتبط بالتكوين و الترقية . توصل الباحث إلى أن المديرية خصصت ميزانية معتبرة من أجل تطوير أفرادها ، و لكن هذه التكوينات يستخدم بناءا على حاجاتها للأفراد المكونين و أيضا على طلبات الأفراد ، غير أن المحسوبية طغت على هذا الإجراء و احتكار العملية التكوينية على فئة معينة تكون على علاقة مباشرة بالمديرية أو المشرف . أما فيما يتعلق بالترقية فعرفت هي الأخرى امتدادا للمحسوبية ، وبهذا خلص الباحث إلى أين المعايير المطبقة من طرف المديرية تجاه حركية الأفراد في المؤسسة تتجه نحو الضعف

-**المكافآت و التحفيز و الإعلام و الاتصال:**

توصل الباحث إلى أن التحفيز المادي لأفراد المديرية يمتاز بالكفاية من حيث الأجر والعلاوات ، إلا أن هناك تذمر حول بعض العلاوات ، فرغبات الأفراد هي أن الأجر لا يعكس الحاجات الأساسية فحسب لأنهم قد حاولوا أن يحققوا نوعا من هذه الحاجات و أصبحوا يرغبون في الحصول على حاجاتهم الكمالية . أما فيما يخص الحاجات المعنوية فهناك نوع من الكفاية ، و خصوصا الظروف الفيزيقية الداخلية فهي مقارنة بالدول الأخرى

مقبولة إلى حد بعيد ، غير أن الظروف الخارجية تمتاز بالقساوة وهذا نظرا لأن أعمالهم مرتبطة ارتباطا كبيرا بالظروف الطبيعية مباشرة .

– أما الإعلام و الاتصال فيرى الباحث أنه يشهد نوعا من المركزية لأن طرق الإعلام تأتي من الهيئات العليا ، فهي تقوم بتمرير المعلومات و التحكم فيها ، كما توصل إلى أن الإطارات تساهم في بناء هذه المعلومات على عكس فئة الأعوان التي تجد مشاكل في التأثير على القرارات ، أما عن الاتصال الأفقي فقد امتاز بالتذبذب بين الحين و الآخر بين المصالح التقنية ، غير أنه امتاز بالرسمية في المصالح الإدارية.

و يصل الباحث إلى أن المديرية تحاول أن تصل إلى حد معين من الحوافز المادية و أنظمة إعلامية اتصالية فعالة ، لكنها لم تصل إلى ما يصبوا إليه أفرادها ، كما يشتكون من مركزية القرار ونقص الإعلام و العلاوات و بهذا الشكل فإن الفرضية الأخيرة قد تأكدت[1].

– **الدراسة الثانية :**

لبشير محمد : حول الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في التفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية – يعتمد في هذه الدراسة السوسيولوجية حول المؤسسة الجزائرية على محاولة الإجابة على الإشكالية الانتقال الثقافي الذي عرفته الجزائر ، من المرجعية التقليدية الريفية الزراعية إلى مرجعية الحضرية الصناعية ، بمعنى دراسة ما ينتجه التفاعل بين الرغبة في العملية التحويلية والانتقالية للمجتمع الجزائري بواسطة التصنيع ، بهدف تغير أدوارهم من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية – الزراعية واكتسابهم للقيم الثقافية العصرية الصناعية ، ومدى رد فعل هذه الموروث الثقافي التقليدي لمقاومة هذا التغير يعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واعتماده على الأداة الاستمارة حيث العينة متكونة من 80 عامل .

– حيث ينطلق الباحث من ثلاث فرضيات للإجابة على تساؤله الرئيسي :

1– أن الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة

2– أن الثقافة المحلية الأصلية ثقافة ريفية – زراعية و متجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين لا يمكن تحطيمها بسهولة ولقد لوحظ في هذا الإطار انه صعب حتى على المستعمر تحطيم القيم والمعتقدات الثقافية الأصلية

3– أن كل محاولة استئصاليه لقيم ثقافية أصلية بغية تعويضها بقيم ثقافية جديدة يكون مالها الفشل لعدم مراعاة خصوصيات كل مجتمع

من النتائج التي توصل إليها الباحث كالأتي :

[1]- هشام بوكفوس ، مرجع سابق ص16

– أن هناك تقارب وتصادم في العملية التفاعلية بين الثقافتين التقليدية والصناعية ومالت إليه هذه التجربة التي عرفتها الجزائر من خلال انتقالها من المرحلة الزراعية إلى المرحلة الصناعية واقل ما يمكن القول عنها أنها فاشلة بالنظر إلى الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية

– فشل بل انهيار نموذج التنمية بكامله نتيجة اعتماد السلطات المعنية بالأمر على الجانب المادي فقط في هذه العملية الانتقالية بإنشاء أقطاب صناعية على المستوى التراب الوطني دون الاهتمام بالجانب الثقافي بمعنى إحداث تغير على المستوى الأفكار والعادات والتقاليد والأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المجتمع الجزائري

– أهمية الاعتماد في كل عملية تنموية التدرج المتأني المتولد عن المرور من البسيط إلى المعقد بصفة تجانسية ، لقد لاحظ بعض المنظرين النتائج الوخيمة التي عرفها المجتمعات النامية من جراء اعتمادها على تجارب الغير ، هذه التجارب الناجحة جانست مع اقتصادها وخصائصها الثقافية ، أنها القاعدة التي من المفروض الاعتماد عليها ، وفي حالة التنكر لها وعدم أخذها بعين الاعتبار فلا عجب من النتائج المنتظرة إذا يصبح كل مشروع معرض للفشل الأكيد وقت الانعدام شروط نجاحه

– إنما هو موجود في المجتمع ينعكس داخل المؤسسة الصناعية التي تعتمد على معاير موضوعية في التسيير والتنظيم ومن بين هذه القيم التقليدية عمق الروح العشائرية والتميز بين الجنين لدى العمال الجزائريين وأخير إن المسئولين اطغوا على المسؤولية روح الانفرادية بالسلطة كذا شخصيتها مما يتطلب الولاء من الآخرين وكذا ثقافة الخضوع .[1]

الدراسة الثالثة :

– **دراسة جمال غريد :** حول العامل الشائع ، عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري " يعالج الباحث في مقالته إشكالية التصنيع في الجزائر الذي كان يهدف إلى تحقيق مشروع مجتمعي يرقى بالمجتمع الجزائري عن طريق تثقيف الجزائريين وتحويلهم إلى مواطنين عصريين ، ولنجاح هذه العملية الانتقالية من مجتمع تقليدي إلى مجتمع صناعي عقلاني ، لابد من الاعتماد على فئتين هامتين الإطار المسير والعامل المنتج ، هاتان المجموعتان تشكل أساس نجاح المشروع الصناعي وشرطا لابد منه ، غير أن انتشار التصنيع في الجزائر بصفة سريعة ولضيق الوقت لم يتمكن من تكوين العمال الذي كان بحاجة إليهم ووجد نفسه مضطر في نهاية الأمر إلى تشغيل عمال أتوا من الأرياف ، فظهر ما يسمى ب " العامل الشائع "الذي هو نتاج هذه

[1]- بشير محمد، **الثقافة والتسيير في الجزائر** ، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007.

المرحلة الانتقالية والاحتكاك بين الشكل الذي اتخذه التصنيع من أسس وقواعد عقلانية ، والتشكيلية الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي نشا فيه .[1]

- **الدراسة الرابعة :**

- **دراسة العياشي عنصر** : " حول تمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر " التي تنطلق من تساؤلات حول : التأثير الذي مارسته عملية التصنيع على المبنى الاجتماعية والثقافية للمجتمع

إلى أي حد أسهمت في إضعاف وإزاحة عناصر الثقافة القديمة ، وخلق عناصر ثقافية جديدة مرتبطة بالعقلانية الصناعية؟

أم أن عناصر الثقافة القديمة ما تزال مسيطرة داخل المؤسسة ؟

أم هناك نوع من التعايش بين هاتين الثقافتين التي تنتمي إلى اطر مرجعية مختلفة ؟

- من بين النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة :

إن هذه القيم والعناصر الثقافية الجديدة المرتبطة بالتصنيع ، والتي تعتبر دخيلة على المجتمع الجزائري ، ترتب عن إدماجها تغيرات عنيفة في البنية الاجتماعية ، والإطار الثقافي للمجتمع ، ولعل أهم التناقضات التي أفرزتها هذه العملية ، تلك التي وقعت بين الشروط الموضوعية لقيام قاعدة صناعية تعتمد على تنظيم عقلاني ، وثقافة صناعية جديدة وبنى اجتماعية ، لا تزال تعتمد على قيم ومعايير ذات جذور راسخة في منظومة ثقافية قديمة ، هذه التناقضات نجدها داخل المؤسسة بين القيم والممارسات المعتمدة على العقلانية الصناعية ، مع تلك التي تنتمي إلى إطار ثقافي قديم ، يقوم على سيادة العلاقات القرابية والزبونية ، تعبر عن بنية اجتماعية قبل صناعية (ريفية وفلاحيه) .[2]

الدراسة الخامسة :

- **دراسة بوفلجة غياث** : الثقافة الاجتماعية وأثرها على السلوك المهني للعمال

دراسة ميدانية بوحدة النسيج في محيط شبه ريفي، سنة 2001 يتمثل مجتمع الدراسة في منطقة ريفية بولاية تلمسان يشتغل جل سكانها بالزراعة وارعي، وقد اختار الباحث مصنع النسيج الذي بني بسبدو في عهد الاشتراكية في إطار التوازن الجهوي ، والذي يعمل به أكثر من مئة عامل ومسير من سكان المنطقة، وذلك إن الباحث كان يحاول أن يتساءل حول العلاقة بين الثقافة المجتمعية والتي تميزها هنا بالريفية وسلوكات العمال

[1]- جمال غريد، **العامل الشائع عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري** ، مجلة إنسانيات ، عدد 1 ، 1997 ، ص 237

[2]- العياشي العنصر، **تمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة ، ثقافات المؤسسة** ، تحت إدارة جمال غريد منشورات مركز بحث في الانثربولوجية الاجتماعية والثقافية ، وهران ، الجزائر 1997.

حيث يبني إشكالية بحثه حول صعوبة التكيف مع مستلزمات التنظيمات الصناعية المعاصرة وثقافة المجتمع الجزائري المختلفة عنها ، وعليه كيف توجه الثقافة المجتمعية للأفراد سلوكاتهم داخل العمل في ظل التنظيم صناعي مختلف عنها ؟

وقد افترض أن هذه الثقافة من شانها التأثير في تحديد قيم الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل من خلال مدى الانضباط والصرامة في تنفيذ المهام ، مدى احترامهم لقوانين العمل ومتطلباته ، كما تؤثر في تحديد مكانة العمل ودوافعه ، ليستخلص من خلال عملية جمع المعطيات باستعمال أداة الاستبيان بان العامل الجزائري يتأثر بالقيم السائدة في مجتمعه إلى حد كبير ، حيث يمكن استخلاص مجموعة من العوامل الثقافية التي لها دور كبير في تحديد الدوافع الثقافية للسلوك المهني للعامل الجزائري التي يمكن ملاحظتها من خلال مجموعة من الممارسات ومن أهمها :

– طريقة الإشعار عن التغيب ، حيث يكون بعد العودة للعمل .

– البقاء في العمل رغم الاكتفاء المالي ، لأنه يعطي للعمل بعد دينيا .

الاتصال بالمسؤول خارج المؤسسة للتحدث معه عن موضوع العمل .

– عدم القيام بأي إجراء للوقاية من حوادث العمل والاستسلام للقدر .

– اللجوء إلى الوساطة والمحسوبية أمام الإدارة من اجل الترقية.

– عدم السماح للمرأة بالعمل ، وان حصل ذلك فبتحفظ .

– اعتماد البعد الأخلاقي كأحد معايير اختيار المسئولين في العمل .[1]

التعقيب على الدراسات السابقة :

كان لهاته الدراسات الفضل الكبير في انجاز مذكرتنا حيث استندنا إليها في بعض الجهات المتعلقة بالجانب النظري كما أعطتنا لمحة لفهم موضوعنا أكثر وتختلف دراستنا عن هاته الدراسات في كون دراستنا تهدف إلى معرفة الثقافة التنظيمية لشركة سونطراك وكيفية تعامل المسيرين مع ثقافة المؤسسة وطريقة التسيير التي يتبعونها .

[1]- بوفلجة غياث، **بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل** ، دار القدس العربي، وهران، ط1، 2010 ، ص ص 37 ، 38.

9- صعوبات الدراسة : إن أي بحث علمي مهما كانت طبيعته محفوف بجملة من الصعوبات والعراقيل وهذه الصعوبات قد تجعل البعض يتوقف عن إتمام بحثه أو تصبح عند البعض الأخر دافع لإتمام العمل والمضي ونحن بصدد انجاز دراستنا واجهتنا جملة من العراقيل والصعوبات تتمثل أساسا فيما يلي :

- صعوبة الدخول لمؤسسة سوناطراك لإجراء البحث التطبيقي لصرامة قوانينها .
- صعوبة الحصول على العينة فئة الإطارات وهذا راجع للانشغال الشديد للمسؤولين .
- طول تأخر مدة استرجاع الاستمارات .
- شساعة الموضوع وتشعبه مما أدى إلى صعوبة ضبط الموضوع .

الفصل الثاني
الإطار النظري

الفصل الثاني : ثقافة المؤسسة والتسيير

تمهيد:

نظرا للأهمية التي تحظى بها الثقافة ودورها الحيوي في تشكيل وتكوين شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، بالإضافة إلى تشكيل أنماط سلوكه المختلفة، ونظرا أن لكل تنظيم في نفس المجتمع ثقافته الخاصة به، والتي تتطور مع مرور الوقت فإن لها تأثير على عملية التسيير به بكل ما تتضمنه من وظائف.

والتنظيم الجزائري مر بعدة تغيرات ومراحل تبعا للتطور التاريخي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي عرفها المجتمع الجزائري خاصة بعد الاستقلال.

ومن خلال هذا تناولنا في هذا الفصل عدة عناصر متمثلة في مدخل للثقافة التنظيمية وفي آليات الثقافة التنظيمية، ومدخل إلى التسيير، وأخيرا نجد التحولات التنظيمية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية.

1- مدخل إلى الثقافة التنظيمية

بما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فإن لكل منظمة ثقافتها الخاصة أيضا، تعرف بالثقافة التنظيمية إذ تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في صياغة إستراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة في تشكيل إتجاهات العاملين بها، فضلا على أن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة تميزا خاصا بها وتشكل أيضا مرجعا سلوكيا يهتدي به أفرادها .

1-1 – جوانب هامة في الثقافة

حظي موضوع الثقافة بإهتمام العديد من المنظرين في مجال الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية فحاولوا تقديم مفهوما للثقافة ومن بينهم نجد عالم الأنثروبولوجيا البريطاني إدوارد بارنات تايلور (1832-1917) الذي قدم أول تعريف للمفهوم الأنثروبولوجي للثقافة حيث يرى(أن الثقافة أوحضارة موضوعة في معناها الأنثروبولوجي الأكثر اتساعا،هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع)[1]

كما نجد كذلك تعريف غي روشيه الأكثر شمولا وعمقا حيث استفاد من كل التعاريف الأخرى وهو على الشكل التالي (الثقافة هي مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل، وهي طرق صيغت تقريبا في قواعد واضحة والتي اكتسبها وتعلمه وشارك فيها جمع من الأشخاص تستخدم بصورة موضوعية ورمزية في آن معا، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جماعة خاصة ومميزة).

ويتميز تعريف كروبير وكلوكهون الشمولي بأبعاد جديدة فهو يعتبر(أن الثقافة تتكون من نماذج ظاهرة وكامنة من السلوك المكتسب والمتنقل بواسطة الرموز، والتي تكون الانجاز المميز للجماعات الإنسانية، والذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات. أما قلب الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية (المتكونة والمنتقاة تاريخيا) وبخاصة ما كان متصلا منها بالقيم . ويمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر بوصفها عوامل شرطية محددة لفعل مقبل).[2]

وعرفت الثقافة بأنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع. أي أن الثقافة هي أي شئ يفعله الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة وتنقسم ثقافة المجتمع إلى نوعين :

[1]- دنيس كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية** ، ترجمة السعيد انيمنيير ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ط1 ، 2007 ، ص 31 .
[2]- عماد عبد الغاني، **سوسيولوجية الثقافة** ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ط1 ، 2006 ، ص 32 .

- **الثقافة المادية:**وهي تتضمن نتائج العمل الإنساني في ذلك المجتمع من مبان إنشاءات وأشياء ملموسة مختلفة تدل كلها على ثقافة المجتمع وأساليب سلوكه.

- **الثقافة غير المادية** : وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التي يتبعونها.

إذن الثقافة هي نمط للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد فهي على حد قول علماء الاجتماع (الاسمنت الذي يحكم وثاق أفراد المجتمع بعضهم مع بعض)، إن الثقافة التي نعنيها هنا هي أنماط السلوك المشترك التي يتبعها أبناء المجتمع الواحد.[1]

1- أنواع الثقافة :

حددت من قبل علماء الاجتماع في الآتي :

أ- الثقافة العالية: وهي عادة تستعمل لتشير إلى معطيات الثقافة ذات الخصوصية المتميزة بدرجة عالية من الرقي، فهي تعتبر من جانب الوسط الثقافي أعلى درجات الإبداع الإنساني فالأعمال الفنية ذات الحضور المستمر تعد مثالا على الثقافة العالية وتتضمن أعمالا مثل الأوبرا والسيمفونيات الكلاسيكية "لبيتهوفن" والموازرات واللوحات الفنية مثل "ليوناردو دافنشي"وكذلك أعمال "شكسبير"و"جون ملتين"والعديد ممن يستعمل مصطلح الثقافة الأخرى .

ب- الثقافة العامة: وتشير إلى ثقافة الناس العاديين وخاصة أولئك الذين يعيشون في مجتمعات ما قبل الصناعة. فالثقافة العامة تتكون ذاتيا وهي متجانسة وتعكس مباشرة حياة وتجارب الأفراد ،حيث تبرز الأعشاب من الجذور وكمثال على الثقافة العامة الأغاني التقليدية والقصص المنتقلة من جيل إلى آخر، والثقافة العامة ينظر إليها باعتبارها اقل قيمة من الثقافة العالية مع أنها تعتبر مهمة في بعض المجالات وتوصف كونها لا تسمح أبدا لتكون فنا رغم أنها تحترم و تقبل كثقافة أصيلة وليست مفتعلة .

ج- ثقافة الجماهير:هي إفراز للمجتمعات الصناعية، وهي بالضرورة إفراز للإعلام الواسع مثال على ذلك الأفلام ذات الطابع الشعبي وبعض المنتقدين لهذه الثقافة يرونها أنها تحط من قيمة الأفراد وتحطم النسيج الاجتماعي، وإذا كانت الثقافة العامة يصنعها الناس العاديون فإن ثقافة الجماهير تستهلك فقط من جانب الأفراد، وبناء على هذه النظيرة يصبح المشاهدون أعضاء سلبيون في المجتمع الجماهيري ، لا يستطيعون التفكير من أنفسهم .

[1]- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة** ، مكتبة غريب ، ص 210 .

د- الثقافة الشعبية: وهي تستعمل بطريقة مشابهة للثقافة الجماهيرية، وتتضمن أي منتج ثقافي ينال إعجاب الناس العاديين دون أن يستهدف انجاز خبرات ثقافية، مثل برامج التلفزيون والروايات الشعبية، ورغم أن الثقافة الجماهيرية استعملت عادة بعبارات مهنية إلا أن ذلك لا ينطبق على الثقافة الشعبية. وحتى عندما ينظر البعض إلى الثقافة الشعبية ليصفها بالضحالة وبكونها مؤذية غير أن آخرين من منظرين ما بعد الحداثة يجادلون إن ذلك الوصف يصح أيضا وبنفس المقدار على الثقافة العالية.

ذ- الثقافة الفئوية: وهذا المصطلح للثقافة تعمل بشكل واسع في علم الاجتماع وهو يشير إلى مجموعة من الناس [1] تشترك مع بعضها في مسالة ما. (كأن تكون مصلحة مشتركة أو مشكلة يواجهها جميع أفراد المجموعة أو ممارسة أو أسلوب مشترك) تتميز أفراد المجموعة بشكل واضح عن باقي أفراد المجتمع. ومصطلح الفئوية استعمل كثيرا لدى العديد من الجماعات وبين الجاليات التي تعيش قريبة من بعضها ولها أسلوب حياة مشتركة وكذلك بالنسبة لمجموعات الشباب الذين لديهم ذوق موسيقي مشترك ويتمتعون بنفس التسلية و الجماعات الاثنية والأفراد الذين يمارسون نفس الطقوس الدينية و أفراد العصابات وغيرها .[2]

2- وظائف الثقافة : يمكن حصر وظائف الثقافة في الآتي:

أولا: أنها تميز المجتمعات البشرية عن بعضها.

ثانيا: تعمل على تماسك البناء الاجتماعي داخل المجتمع.

ثالثا: تشكل الثقافة بعدا نفسيا مهما للفرد داخل جماعته حيث يشعر بالأمان حين يكون بينها.

رابعا: توضح المعايير والقيم التي تتبناها جماعة بعينها داخل ثقافة معينة لتوضح للفرد كيفية التعامل معها.

خامسا: تعمل الثقافة على إيجاد الاهتمامات المشتركة بين أفراد المجتمع ووجود أهداف مشتركة والسعي نحو تحقيقها.

سادسا: تحفظ الثقافة للمجتمع تراثه القديم ونقله عبر الأجيال.

سابعا:هي قوام الحياة الاجتماعية.

---

[2]- هارلمبسوهولبورن، **سوسيولوجيا الثقافة والهوية** ، ترجمة :حاتم حميد محسن ، دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سورية، ط1 ، 2010، ص ص 9 ، 11 .

ثامنا: وسيلة أمان واطمئنان لأفراد الأمة الواحدة" المجتمع الواحد" من حيث احترام حرية الفرد وشعوره بانتمائه لمجتمع وإحساسه بخلية متكاملة.

تاسعا: وسيلة دفاع وحصن أمان في اللحظات المصيرية لأنها آخر ما يمكن انتزاعه من النفوس ويتمثل ذلك أيضا في الدين لدى الفرد.[1]

3- خصائص الثقافة : تتميز الثقافة بمجموعة من الخصائص وهي:

أ- إنسانية: فالإنسان هو الوحيد المزود بجهاز عصبي خاص ، وبقدرات عقلية فريدة تتيح له ابتكار أفكار جديدة ، وأعمال جديدة. فالإنسان على سبيل المثال انتقل من المناطق الدافئة إلى المناطق الاستوائية وتكيف معها باختراع أعمال جديدة ، وملابس ومساكن تخفف من الحرارة والرطوبة ... الخ وانتقل من مرحلة جمع القوت إلى طور الصيد ومن ثم إلى طور الرعي والزراعة من دون أن تظهر عنده أية تغيرات عضوية تذكر وإنما الذي تغير هو ثقافته أي مجموع أفكاره وأعماله وسلوكياته.

ب- مكتسبة: يكتسب الإنسان الثقافة من مجتمعه منذ ولادته وعبر مسيرة حياته وذلك من خلال الخبرات الشخصية وبما أن كل مجتمع إنساني يتميز بثقافة معينة محددة الزمان والمكان فإن الإنسان يكتسب ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه منذ الصغر ولا تؤثر العوامل الفيزيولوجية في عملية الاكتساب ، أي أن عملية التنشئة الاجتماعية هي العملية التي تقوم بنقل ثقافة المجتمع إلى الطفل ومهما كانت السلالة التي ينتمي لها الفرد فإنه يستطيع أن يلتقط ثقافة أي مجتمع بشري، إذا ما عاش فيه فترة زمنية كافية.

ج - اجتماعية: بما أن الثقافة هي نتاج اجتماعي أبدعته جماعة معينة فإن دراسة الثقافة لا تتم إلا من خلال الجماعات (المجتمعات) وذلك لان هذه الثقافة تمثل عادات المجتمعات وقيمهم ، وليست عادات الأفراد كأفراد وان كانت النظم الثقافية تختلف في مدى شموليتها الاجتماعية ، فهناك نظم تطبق على أفراد المجتمع جميعهم وفي المقابل هناك نظم كثيرة ولا سيما في الثقافات المتمدنة لا تطبق إلا على جماعة معينة داخل المجتمع الواحد ، ولا تطبق على الجماعات الأخرى وهذا ما يدخل في الثقافات الفرعية.

د- تطورية / تكاملية: على الرغم من أن لكل جماعة بشرية معينة ثقافة خاصة بها.[2]

---

[1]- . الساعاتي، سامية حسن، **الثقافة الشخصية**، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 121

[2]- . دولي كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة قسم المقدار، منشورات اتحاد الكتاب العربي، سوريا، 2002، ص 62

إلا أن هذه الثقافة ليست جامدة بل هي متطورة مع تطور المجتمع من حال إلى حال أفضل وأرقى ولا يتم التطور في جوهر الثقافة ومحتواها فحسب ، وإنما أيضا في الممارسة والطريقة العملية لسلوكيات الإنسان الذي يعيش في المجتمع المتطور. وهذا التطور لا يعني أن كل مرحلة ثقافية منعزلة عن الأخرى، بل ثمة تكامل ثقافي في ثقافة المجتمع الواحد وذلك لأن الثقافة بتكاملها تشبع حاجات الإنسان المادية والمعنوية وهي تجمع بين المسائل المتصلة بالروح والفكر وبين المسائل المتصلة بحاجات الجسد أي انها تحقق التكامل بين الحاجات البيولوجية والنفسية والاجتماعية والفكرية والبيئية.

ذ- استمرارية / انتقالية: بما أن الثقافة تنبع من وجود الجماعة ورضاهم عنها ، وتمسكهم بها فهي بذلك ليست ملكا لفرد معين ولا تنحصر في مرحلة محددة .. لذا لا تموت الثقافة بموت الفرد لأنها ملك جماعي وتراث يرثه أفراد المجتمع جميعهم كما انه لا يمكن القضاء على ثقافة ما إلا بالقضاء على أفراد المجتمع الذي يتبعها أو بتذويب تلك الجماعة التي تمارس هذه الثقافة بجماعة اكبر أو أقوى تفرض ثقافة جديدة بالقوة ، وان كانت الثقافة تشكل إرثا اجتماعيا فإنها إذن قابلة للانتقال من جيل الكبار إلى جيل الصغار بواسطة عملية التثقيف أو التنشئة الثقافية /الاجتماعية ، أي العملية التربوية التي تعني في بعض جوانبها (نقل ثقافة الراشدين إلى الذين لم يرشدوا بعد)، كما يمكن أن يتم هذا الانتقال (الانتشار) إلى جماعات إنسانية أخرى من خلال وسائل الاتصال المختلفة. فالثقافة لا توجد إلا بوجود المجتمع ، والمجتمع من جهته لا يقوم ويبقى إلا بالثقافة ، لان الثقافة طريق متميز لحياة الجماعة ونمط متكامل لحياة أفرادها ، وهي التي تمد هذه الجماعة الأدوات اللازمة لاطراد الحياة فيها ، وان كانت ثمة أثار في ذلك لبعض العوامل البيولوجية والجغرافي.[1]

4- الثقافة في القضاء الاجتماعي :

لدراسة أي منظومة ثقافية معينة ينطلق من تحليل الوضع والمستوى الاجتماعي والتاريخي الذي نشأت فيه ، وعلى هذا يرى الكثير من الباحثين في ميدان الثقافة انه في الفضاء الاجتماعي هناك دائما تراتب ثقافي وعليه فإن الثقافة في مجتمع ما تنقسم إلى نمطين :**الثقافة العليا (المهيمنة) والثقافة الشعبية (الخاضعة)** مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليست هناك ثقافة خاضعة بالضرورة وثقافة تابعة منعزلة تماما .

[1]- نفس المرجع، ص 62

_المقصود **بالثقافة العليا** (المهيمنة) هي تلك المجسدة في العلوم و الآداب و الفنون التي تقوم بإنتاجها و إلى حد كبير باستهلاكها نخبة مثقفة و متعلمة أو خضعت للتعليم و التدريب المنظم و المنهجي ، ثقافة نخبة ، ثقافة منتجة و موجهة للحقل الثقافي في الثورات الاجتماعية ، المخيال الاجتماعي الدين ، العلوم .....الخ يتحكم فيها و بوجهها الفاعلون الإنسانيون رجال الدين ، الزعماء ، المفكرون .....الخ عن طريق وسائل عديدة هي المدرسة، الجامعة، المسجد، الإعلام .....الخ

_**أما الثقافة الشعبية** (الخاضعة) فهي ثقافة العامة التي تقوم على المعتقدات و الإيمان بعالم ما فوق الطبيعي، و إن تفسيراتها الخاصة بتصور الأفراد هي نتاج الإرث الثقافي داخل المجتمع و المستمر رغم العوامل التي تطرأ على المجتمعات ، إنها ثقافة يغلب عليها الطابع المجازي و الرمزي و ألطقوسي و الشعوري _ و هي ترتبط مباشرة بالحاجات الروحية اليومية للإنسان .[1]

- 1-2 مفهوم الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية محدد ثقافيا واجتماعيا للسلوك التنظيمي، و تعتبر محددا رئيسيا لنجاح المنظمة أو فشلها لذا فقد فحظيت باهتمام من قبل المنظرين في الإدارة و في العلوم الاجتماعية فالمنظمة التي تمتلك ثقافة تنظيمية تمكن أعضاءها من الالتزام و الانضباط مما يدفعهم إلى تحقيق أداء متميز، يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها (منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، و الطقوس، والممارسات التي تتطور و تتميز مع مرور الزمن، و تصبح سمة خاصة التنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه).[2]

ويمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها :(مجموعة خاصة من القيم و الأعراف و القواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات في المنظمة و التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض و التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة. إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات و الأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها و معايير السلوك التي يجب أن يتجلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف).

[1]- طيبي الغماري، **التحولات السوسيو ثقافية في المجتمع الجزائري وإشكالية الهوية** ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد خاص بالملتقى الدولي الأول،جامعة تبسة، ص 439 .

[2] - محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ، الأردن ، عمان ، ط3، 2008 ص 373.

ويعرفها ويليام اوتشي بأنها (الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة و التي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك. فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين). [1]

– وكذلك تعرف (على أنها نتاج بصمات مؤسسيها الأوائل ونتاج التراكمات السابقة التي تشكل هويتها وثقافتها التي يشترك فيها إدارتها و عمالها، وهي نتاج جملة المواقف الجماعية و الرموز و القيم و الآراء الخاصة و طرق التفكير التي يطورها أعضاء كل مؤسسة وكل مصلحة بحيث تصبح تعبير عن الخصائص الثقافية لهذه البنيات ومحددة لمصالحها وأنماط سلوك أعضائها و دواعي صراعها و تعاونها وتضامنها و استقرارها). [2]

حيث يعرفها كذلك شان بأنها (مجموعة–المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي ، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها). [3]

– ويرى إيليو جاك (Elliot Jacques) أن : (الثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي ، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة). [4]

إذن فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات و القواعد السلوكية التي تسير وفقها المنظمة وهذه الثقافة تساعد على نجاح المنظمة أو فشلها فهي مجموعة من القوانين، يتعلمها أعضاء المنظمة ويتشاركون فيها من اجل تحقيق أهداف للمنظمة .

– أنواع الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى و من قطاع إلى قطاع آخر و فيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

أ– الثقافة البيروقراطية:

تحدد فيها المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما، و يتم التنسيق بين الوحدات و تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم على التحكم و الالتزام .

[1]- الياس سالم ، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،بالمسية، 2006 ، ص 12 .
[2]- ناصر قاسيمي، **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري** ، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم ،الجزائر، 2005 ، ص 183 .
[3]-. جميلة الصغير، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري** ، مجلة فكر ومجتمع ، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع ، الجزائر، العدد 38 ، يونيو 2017 ، ص 448 .
[4] - Gilles Berssy et Christian Kankoyt ، **Economie d'entreprise** ، 4edition Dalloz ، Paris ، 1998 ، P513.

ب- الثقافة الإبداعية :

تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع و تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بالجرأة و المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

ج- الثقافة المساندة : تتميز بيئة العمل بالصداقة و المساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة و توفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ،ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها .

د- ثقافة العمليات: وينحصر الاهتمام في هذه الثقافة بطريقة انجاز العمل و ليس النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم ، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ، ويتهم بالتفاصيل في عمله .

ذ- الثقافة المهمة : وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .

ر- -ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي و بالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد ، وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء .[1]

- خصائص الثقافة التنظيمية :

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات و لكن يمكن القول بان هناك مجموعة من الخصائص الثقافية والتي تتفاوت درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم، و أهم هذه الخصائص و السمات هي:

_ درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية و حرية التصرف .

_ درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة .

_ درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين.

_ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .

_ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .

_ مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين .

_ مدى الولاء للمنظمة و تغليبه على الو لاءات التنظيمية الفرعية .

_طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.

_درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع و جهات تضر معارضة .

[1]- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ص 101 .

_طبيعة نظام الاتصالات، و فيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي تحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .[1]

3- وظائف الثقافة التنظيمية :

لخصها حسين حريم : في أربع وظائف رئيسية هي :

أ- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إذ مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد . مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .

ب_ تسهل الالتزام الجماعي :أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

ج_ تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وخلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام .

د_ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فالثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشكلة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .[2]

4- عناصر الثقافة التنظيمية:

لقد ذكر كل من" bartol و mantin " وجود ثلاثة عناصر تحتويها الثقافة التنظيمية و هي :

التوجيه ، الشمولية، القوة ، حيث يشير عنصر التوجيه إلى الكيفية التي توجه بها الثقافة التنظيمية للوصول إلى أهدافها أما الشمولية ، فيقصد بها قوة انتشارها بين المستويات الإدارية داخل المنظمة وبين العاملين فيها، و ما مدى درجة الضغط الذي تشكله عليهم ، و هذه العناصر لها دورهم في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق ما تشكله من ضغوط و قناعة لدى الأفراد العاملين فيها و هناك عدة جوانب تلعب دورا مهما في ترسيخ و توطيد عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في :

_ البيانات الرسمية: وتتضمن مبادئ التنظيم و أنظمته و أهدافه و توجهاته .

_ تصميم المبنى: حيث لهذا التصميم اثر واضح على سلوك الأفراد و اتجاهاتهم و مفهومهم للتنظيم .

_ القدوة: و هي تمثل سلوك الإدارة العليا نحو العاملين .

_ الرموز: و هي تشير إلى أنظمة الحوافز و المكافآت .

_ الروايات و القصص و الأساطير: و هي كل ما يكتب أو يقال حول المنظمة .

---

[1]- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 373 .

[2]- حسن حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك أفراد والجماعات في منظمات الأعمال)** ، دار ومكتبة الحامد ، الأردن ، ط 2 ، 2004 ، ص 330 .

_ اهتمام الرؤساء: و هي عبارة عن المواضيع التي يهتم بها القادة و الرؤساء .

_ ردود الفعل اتجاه الأزمات: وهي كيفية تعامل المديرين و العاملين اتجاه الأزمات .

_ التركيب التنظيمي: ويشير إلى درجة المركزية و اللامركزية و السلطة و اتخاذ القرارات .

_ سياسات التعيين والتشغيل .[1]

1-3 - أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية :

السبب الرئيسي الذي جعل أدبيات التنظيم تهتم بالعامل الثقافي لم يكن المنظور السوسيولوجي للتحديث كتغيير شامل في بنية المجتمع و في مؤسساته و ثقافته و سلوكيات أفراده و في العلاقات الاجتماعية السائدة فيه ،لقد كان الاهتمام بالمقاولة و تطورها يدخل أساسا في نطاق البحث عن الأسباب و العوامل التي تفسر التوافق الذي حققته المقاولة اليابانية في المجال الصناعي بالمقارنة مع نظيرتها الأمريكية و الأوروبية ، فلقد كانت الأسواق الغربية تواجه الغزو الياباني و كان يتعين على الباحثين و الخبراء البحث عن بديل للنظيرات التقليدية العاجزة عن تفسير التجديد الذي حققته المقاولات اليابانية على مستوى التنظيمي ، و الذي كان يبدو انه تابع من خصائص المجتمع الياباني و ثقافته و إذا كان تفوق المقاولة اليابانية على نظيرتها الأمريكية و الأوروبية السبب الرئيسي للاهتمام بالثقافة التنظيمية ، فهناك أسباب أخرى دفعت للبحث في تأثير الثقافة على التنظيم و يمكن حصرها في الآتي:

1_فشل بعض مشروعات الاندماج:كان من المعتقد أن سر نجاح المشروعات المدمجة هو توافر الموارد المالية ، و لكن بعض المشروعات المدمجة لم ينجح منها إلا عدد قليل ، مما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة أسباب هذا الفشل ، و قد ارجع الباحثون هذا الفشل إلى ما يسمى بصدام الثقافات أي عدم اتفاق القيم التي يحملها العاملون و المديرون الذين اتو من منظمتين مختلفتين في كثير من النواحي التي تتعلق بالقيم و الأفكار و المفاهيم و هذا يوضح أهمية دراسة ثقافة المنظمات في عملية الاندماج .

2_ الاتجاه نحو العولمة:تزامنا مع الثورات التكنولوجيا و وجود الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة ، انتهت الحدود بين الدول ، و قد ترتب على ذلك ظهور أهمية الثقافات القومية وأثرها على الممارسات الإدارية .

_ يأخذ اثر الثقافات القومية اتجاهان: أثرها على الشركات الوطنية سواء التي تعمل بالدولة الأم أو التي تعمل خارجها و أثرها على المنظمات الأجنبية التي تعمل داخل الدولة الأم .

3_خلق سمات تنافسية للمنظمة: فوجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار و التحديد و الجودة يخلق سمات تنافسية للمنظمة .

[1]- موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل** ، دار وائل للنشر والطباعة ، ط1 ، عمان الأردن ، 2002 ، ص ص 229 – 230 .

4_التعامل مع التغيير التنظيمي : عملية التغيير التنظيمي غالبا ما يقابلها مقاومة من جانب العاملين ويرجع ذاك إلى أن القائمين بالتغيير غالبا ما يهملون العنصر الخاص بالثقافة التنظيمية ، فلا بد أن يدرس القائمون بالتغيير ثقافة المنظمات التي يعملون بها .[1]

4-1 - نظريات الثقافة التنظيمية

1_نظرية القيم :يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم و الاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة ،و حسب ،(اويلر) فان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوي التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد ، وتحدد أنماطهم الثقافية .

2_نظرية روح الثقافة :يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص ، و السمات المجردة ، و التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ،و تسيطر تلك الروح على القادة و العاملين في المنظمة ، أي أن روح الثقافة تشير إلى المجموعة من القيم التي تنظر إليها إطار "مرجعي" لمعظم أفراد جماعة التنظيم .

3_نظرية التفاعل مع الحياة : نتخلص وجهة نظر هذه النظرية في أن أفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى انه للأفراد كل تنظيم خارطة إدراكية خاصة ، و التي يقيمون على أساسها جميع المعطيات و يختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير ، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوا مهمة في حياتهم الوظيفية ، و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

4_نظرية سجية الثقافة :تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر، و العواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، و هذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسات اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها أدى الفرد ،و ينتج هذا التراكم شكل المهارة، و المعرفة التي تعد سلوك الفرد ،و تؤثر فيه ،و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام ، و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.[2]

---

[1]- جميلة الصغير ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 449 -450 .

[2]- بوبكر منصور ، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 ، ص ص 37 – 38 .

2- آليات الثقافة التنظيمية

. إن الثقافة التنظيمية هي ثقافة مكتسبة يكتسبها أعضاء التنظيم داخله من خلال الاحتكاك بين أفراد تتمثل في ممارسات تنظيمية، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أربعة مطالب يتناول المطلب الأول أبعاد الثقافة ويليها المطلب الثاني عوامل المؤثرة في الثقافة حيث نجد المطلب الثالث يتناول تأثير الثقافة وأخيرا المطلب الرابع آليات خلق الثقافة ونشرها

2-1 - أبعاد الثقافة التنظيمية

ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة، وذلك حسب الأبعاد التالية : البعد الطبيعي والبعد الفردي، وفيما يلي إيضاح لمضمون كل بعد منهما:

1_**البعد الطبيعي:** (البيئي):باعتبار أن الثقافة مقتبسة من الطبيعة و تسمح للإنسان بالحكم و السيطرة على محيطه ، إذا هي الوعي في تشكله التطوري الدائم يقتبسه الإنسان من ذاته أو من العالم الذي يعيش بداخله ، و في المؤسسة يتجسد البعد الطبيعي للثقافة التنظيمية من خلال الطابع الاقتصادي للمؤسسة و في هذا البعد كون الثقافة تابعة لنوعية النشاط الذي تقوم به المؤسسة مثل منجم أو سكة الحديدية أوالصناعة الثقيلة وهذا [1] ما ينجم عنه ثقافة المنجم ، ثقافة الصناعة الثقيلة .....الخ.

2_**البعد الفردي:** و تندرج ضمن هذا البعد ثلاث أشكال من الثقافة التنظيمية و ذلك حسب ما حددها و.أشي w.ouchiو ذلك وفق درجة الإنصاف والعدل في التبادلات:

أ _تبادلات تعتمد على الأسلوب البيروقراطي، وهي تبادلات تستمد قوتها من الإجراءات و القواعد الرسمية المحددة للهيكل التنظيمي و كذا نظام الاتصالات الرسمي كذلك، بعيدا عن العلاقات الشخصية غير رسمية .

ب _ تبادلات تعتمد على أسلوب العشير و يتم فيها استبدال المراقبة الرسمية بالثقافة المشتركة . التي تتضمن التناسق و التوافق بين المصالح الفردية و مصالحة المؤسسة في إطار جو اجتماعي عائلي يكتسي طابعا اندماجيا و التحاميا يشجع التبادلات الاجتماعية .

ج_ تبادلات تعتمد على سير السوق ، وهذا النوع من الثقافة التنظيمية يوجد عامة في شمال أمريكا، حيث يتبع هذا الصنف عامة المؤسسات التي تعمل ضمن شبكات أو مشاريع جماعية ، حيث لا يفرض فيها

[1] -Djamel . gherid . cultures d'entreprise . Ed.C.R.A .S C . Orain . Algeria .1997 . P120

التسوية الاجتماعية ، بل يتم ذلك عن طريق اتفاقات ذات فترات زمنية محددة ، وتركز فيها على أداة أساسية و هي العقد.[1]

2-2 - العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

ذكر bylesetal بان ضعف و قوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل :

1_حجم المنظمة :تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات و اشترك أعضاؤها في العديد من التجارب ، كلما كان هناك احتمال اكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا و وظيفيا .

2_العمر التنظيمي :غالبا ما تكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى منظما تحديثة العهد و التي ما زالت تمر في المراحل الأولى من النمو و الاستقلالية .

3_التقنية التنظيمية :تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام وهذا يمثل احد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة ، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء .

4_التنشئة الاجتماعية :يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية و تعزيز بعض القيم و المبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية قوية .

5_التغيير التنظيمي:تغيير السريع في التنظيم و أعضائه كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية .

6_البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، و هذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة .[2]

[1]- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 249 .

[2]- إيهاب فاروق مصباح العاجز، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الاسلامية غزة، 2011 ، ص ص 28 29 .

2-3 – تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

كشفت دراسة أجراها peter و wateran حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة فقد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية القواعد الرسمية فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملون، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسم و الطقوس ، ويرى الكاتب jaybarney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية وذلك شريطة أن تكون نادرة و غير قابلة للتقليد

– كذلك استخلص الباحثون من الدراسات العديدة في موضوع العلاقة بين الثقافة و الهيكل التنظيمي بأن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة ، وأن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب 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، و الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل و الروح والجسد والنتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

إضافة إلى ما سبق يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالاجتماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها. [1]

2-4- آليات خلق الثقافة و نشرها

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فان المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأول للمنظمة ، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون ، كما أن الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات في الراحل الأولى لنشؤها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات

[1]- حسين حريم،**السلوك التنظيمي**، مرجع سابق ، ص ص 339 – 340 .

و فرض الرؤية و غرس القيم في الجماعة إذا أن الثقافة تنشا بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا .[1]

و يمكن القول بان الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية وهي :

1_اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك انه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين نرى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية، و الخلفيات الثقافية، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر الاختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة، و التي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم و قيمهم، و لعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المترشحين للتعيين، وجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية، إذا بإمكان المترشحين للتعيين، إن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، و بين القيم المعمول بها في هذه البنوك ،و كذلك و بسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المترشحين للتعيين، و لدى البنوك المختلفة، والزبائن المحتملين وتم إنشاء بنوك إسلامية، لأنها لا تتعامل بالفائدة، مما اوجد قطاعا خاصا من الموظفين والعملاء الذين راو فيها مكانا مناسبا للعمل و التعامل و تحرص المنظمات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين و ذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف و مهاراته، و على قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما انه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته و بين الواقع العملي، و الذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة ، فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين، فان ذلك يعني صورة الافتراق، و بحث كل منهما عن الطرف الأنسب له.[2]

2_الممارسات الإدارية :رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع سلوك التي يتم مكافأتها و السلوكات التي يتم استنكارها ومعاقبة ممارسيها، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من انها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة و الانجاز و تتبنى قيم المسالة و الثقافية،و لكن ومن خبرة و واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون إن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات مع الرؤساء، و إن كثير من الممارسات الخاطئة

[1]- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي** ، دار وار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2008، ص 264 .
[2]- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص 292 .

والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقاومون بها، بل يحصل العكس، إذا أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصفون بأنهم تقليديون، و بالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واحد واضح، و كذلك فان شعار الثقافية قده يكون في المنظمة منه إلا الشعار، إذا تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها و يجري التكتم على الممارسات الخاطئة، و يتم تزويق و تلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة و لكن مغايرة لما هو موجودة في الواقع أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية و ليس الشعارات .[1]

3_التنشئة و التطبيع : ويلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين ، أن تتهم المؤسسات و بعد اختيارنا للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب ، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلال الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى و غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريسية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حالا بتعيين الموظفين وأن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا اقدر على العمل و التمشى مع القيم الثقافية السائدة .[2]

4_ القصص و الطقوس و الرموز :ونعني بالقصص روايات الأحداث في ماضي العاملين وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة و هذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية [3].

[1]- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، 165 .
[2]- نفس المرجع ، ص 166 .
[3]- حسين حريم ، **إدارة المنظمات** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003 ، ص 266 .

3- مدخل إلى التسيير

لقي التسيير في وقتنا الراهن اهتمام العديد من المنظرين الاجتماعيين و الاقتصاديين، ولقد أعطوا أهمية بالغة و كبرى له. فالتسيير يعتبر طريقة سليمة و عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية، فهو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص .من أجل تحقيق وبلوغ هذه الأهداف.

ويعتبر التسيير علما لأنه يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل التي تقع داخل المنظمة بطريقة عقلانية ونجد داخل المنظمة مسيرين قاعديين و نجدهم في ادني المستويات التنظيمية. وهناك إدارة عليا تقوم بوضع خطة سير المؤسسة وفق قوانين المنظمة .وكذا إدارة وسطى وتقوم هذه الإدارة بتسهيل عملية التفاعل بين قمة التنظيم و أسفل التنظيم لضمان سير حسن للمنظمة . والمؤسسة العمومية الجزائرية واجهت العديد من المشاكل التي خلفها الاستعمار فانتهجت عدة إصلاحات التي عرفت جملة من المراحل. وقد قسمنا المبحث إلى أربعة مطالب الآتية يتناول المطلب الأول مفهوم التسيير حيث يتناول الثاني مبادئ العامة للتسيير ويليه المطلب الثالث ثقافة المؤسسة والتسيير وأخيرا نجد المطلب الرابع حيث يحتوي على أساليب تسيير المؤسسات.

3-1 - مفهوم التسيير

هناك عدة تعاريف للتسيير فلقد تعددت المفاهيم التي أعطيت للتسيير حسب مروره بعدة مراحل حيث نجد تعريف تايلور للتسيير (بأنه علم مبني على قواعد و قوانين و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية) .

أما حسب المدرسة القرارية و من أبرزها هيربرت سايمون الذي يعتبر أن (التسيير و الشؤون التسييرية يجب أن تفكر فيها كعمليات اخذ قرار بقدر ماهي عملية تنطوي على فعل) .[1]

وكذلك هناك مفهوم أخر (التسيير هو تحديد أو اختيار الأهداف و الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقا من سلطة المسير على اتخاذ القرار الملائمة في إطار السياسة التسييرية على جهاز تنفيذي كفء و فعال لضمان نمو و استمرارية أي تنظيم).[2] و مع تطور المؤسسات وانفصال التسيير عن الملكية ،تبلورت الوظائف أكثر فأكثر فأصبح مفهوم التسيير يشير إلى (مجموعة العمليات المنسقة و المتكاملة و التي تشمل أساسا ، التخطيط، التنظيم ،التوجيه، الرقابة) .[3]

-التسيير هو فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .[4]

من خلال كل التعاريف نحاول في الأخير تقديم و إعطاء تعريف شامل لمفهوم التسيير {التسيير هو علم و فن مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة ، فهو علم وفن نستطيع من خلاله القيام بعمليات التنظيم والتخطيط و التوجيه و الرقابة ،كذلك هو مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة. و يحتل التسيير أهمية بالغة كما له أهداف وأنواع ويتم وفق آليات معينة.

- أولا: أهمية و أهداف التسيير

إن أهمية التسيير تزداد بازدياد المشاكل الإدارية و تعقدها ،و بكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين فيها، وبتنوع أنشطتها ومنتجاتها ،وبما أن لكل منظمة ظروفها الخاصة و بما أن هناك عدة مبادئ علمية تحدد الأسس السليمة للتنظيم ، لذلك فان عملية التسيير تعتمد على كفاءة المسير و موهبته ، و لا بد من دراسة شاملة لهذا التسيير من فترة لأخرى

[1]- عبد الرزاق بن الحبيب ، **اقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2000 ، ص 103 .
[2]- traifoed Beer les .sciences ، de la gestion bolle jaques collection ، technique daujourd hui ، paris 1970 p10 .
[3]- محمد رفيق الطيب ، **مدخل للتسيير** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص 05 .
[4]- جميل احمد توفيق ، **ادارة الاعمال** ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1970 ، ص 10 .

(الخطة و البرنامج السنوي) لتبين ما فيه من عيوب و نقائص حتى بمن تم تعديله بما يتفق والظروف الموجودة.

و الواقع أن التسيير إذا كان جيدا سرعان ما يقتنع العاملون بصلاحيته و يتكيفون لأوضاعه أما إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع مقدرة وكفاءة العاملين فيه، و في كل الحالات ويجب أن يكون التسيير مرنا ،بحيث يتكيف مع أي تغيير يطرأ في الضرورة التي تعمل فيها المؤسسة، سواء كانت ظروفا داخلية فيها، أو ظروفا خارجية متعلقة بالمؤسسات الأخرى المنافسة.

ومن أهم أهداف التسيير التي نلخصها في النقاط التالية :

- تقسم العمل: وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد وحتى يحصر و يركز على اهتماماته في أدائه لعمله
- وضع أسس نمطية لأداء كل عامل ، أي يعفى العاملون من عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يزاولون فيها أي نشاط
- يهيئ الأسلوب الذي يتم به إرسال و استقبال القرارات من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته .
- يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المؤسسة ، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرارات.
- يهيئ أسلوب من أهم أساليب التدريب المناسبة ، حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم وقدراتهم مما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي.[1]

ثانيا: أنواع التسيير

أ – **التسيير العلمي:** يتميز بالتعددية اليومية ، التكرار في كل ميادين التسيير ، إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي ،رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية و باختصار نستطيع أن نقول أن التسيير العلمي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة

[1]- عادل حسن ، مصطفى زهير ، **الادارة العامة** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1978 ، ص ص 43 – 44 .

ب- التسيير الاستراتيجي: إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة إن تحقق أهدافها و التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي الإنسان ،بحث ،تنمية، جذب الزبائن ،التنظيم ...الخ

وبصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج .[1]

ثالثا: آليات التسيير

هناك عدة مفاهيم أساسية التي تقدمها النظرية العامة للتنظيم و التي يعتبر علم السيبارنيتيك أساسيا للدراسة وتحليل الأنظمة وهو يعتني بدراسة عمليتي الاقتصاد والرقابة في الأنظمة الحيوية و الآلية ،و تتجلى أهميته في انه ينظم العمليتين المذكورتين إضافة إلى عمليات أخرى مثل التوازن و التقرير في شكله و حدته بكيفية تسمح بتمكين الانتظام التلقائي للنظام المعني من خلال المعلومات المتولدة فيه أي من خلال التغذية العكسية تعتبر ذات مغزى كبير لعملية التسيير.

التنظيم هو نظام مفتوح باعتباره واقع استمراريا للبيئة المحيطة الموجودة فيه والتي بموجبها يتلقى منها المعلومات و الطاقة و الموارد اللازمة لتطويره.

فإصلاح المؤسسات العمومية يكمن في إصلاح الأنظمة حتى يمكنها التفاعل مع البيئة وذلك لتجنب الفساد وإهدار الأموال العمومية فالمؤسسة العمومية لا تستطيع أن تطور نفسها و تعجز عن أداء وظيفتها على أحسن ما يرام و في بعض الأحيان تتعرض للإفلاس أو بالأحرى تعيش حياة اصطناعية مشلولة بفضل ضخ الطاقات و المساعدات و الأموال العامة .[2]

3-2 - المبادئ العامة للتسيير ومميزاته

أولا : المبادئ العامة للتسيير

أورد فايول أربعة عشرة مبدأ ذاكرا انه استخدمها في حياته العملية ،مركزا أنها ذات صفة عامة أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال،كالتجارة والسياسة والأعمال الخيرية وحتى الحرب ،وعلى أنها ليست ثابتة والمطلقة.

- تقسيم العمل:ينطبق على الأعمال كافة فنية كانت أم تسييري.

- السلطة والمسؤولية: إن السلطة تعني المسير الحق في إصدار الأوامر يجب أن تتساوى مع المسؤولية التي هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.

[1]- عبد الرزاق بن الحبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 91

[2]- طويل رشيد ، **تسيير وتحليل الاموال العمومية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، ص ص 16 – 17 .

– الانضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر وهو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.

– وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف والمرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط، هو رئيسه المباشر.

– وحدة التوجيه: يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد و خطة واحدة لكل النشاطات الموحدة الهدف.

– خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة : بمعنى أن تكون الأهداف المنشاة الأولية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.

– تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلا يتناسب مع نوعية المهام و نوعية الأشخاص.

– التدرج الرتب والسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل.

– النظام: يطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين وان يكون هذا المكان مناسبا.

– الإنصاف والمساواة:أي معاملة العاملين في المنشاة بالعدل ويحسن نية.

– استقرار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتا، لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال التنفيذية كانت أم تسييره يعتبر ظاهرة مرضية.

– المبادرة: تحتاج المنشاة إلى القدرة على تنظيم و تصوير الخطة، مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها، ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من اجل تشجيع

– روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر، إن يحافظ على وحدة و تماسك مجموعته.[1]

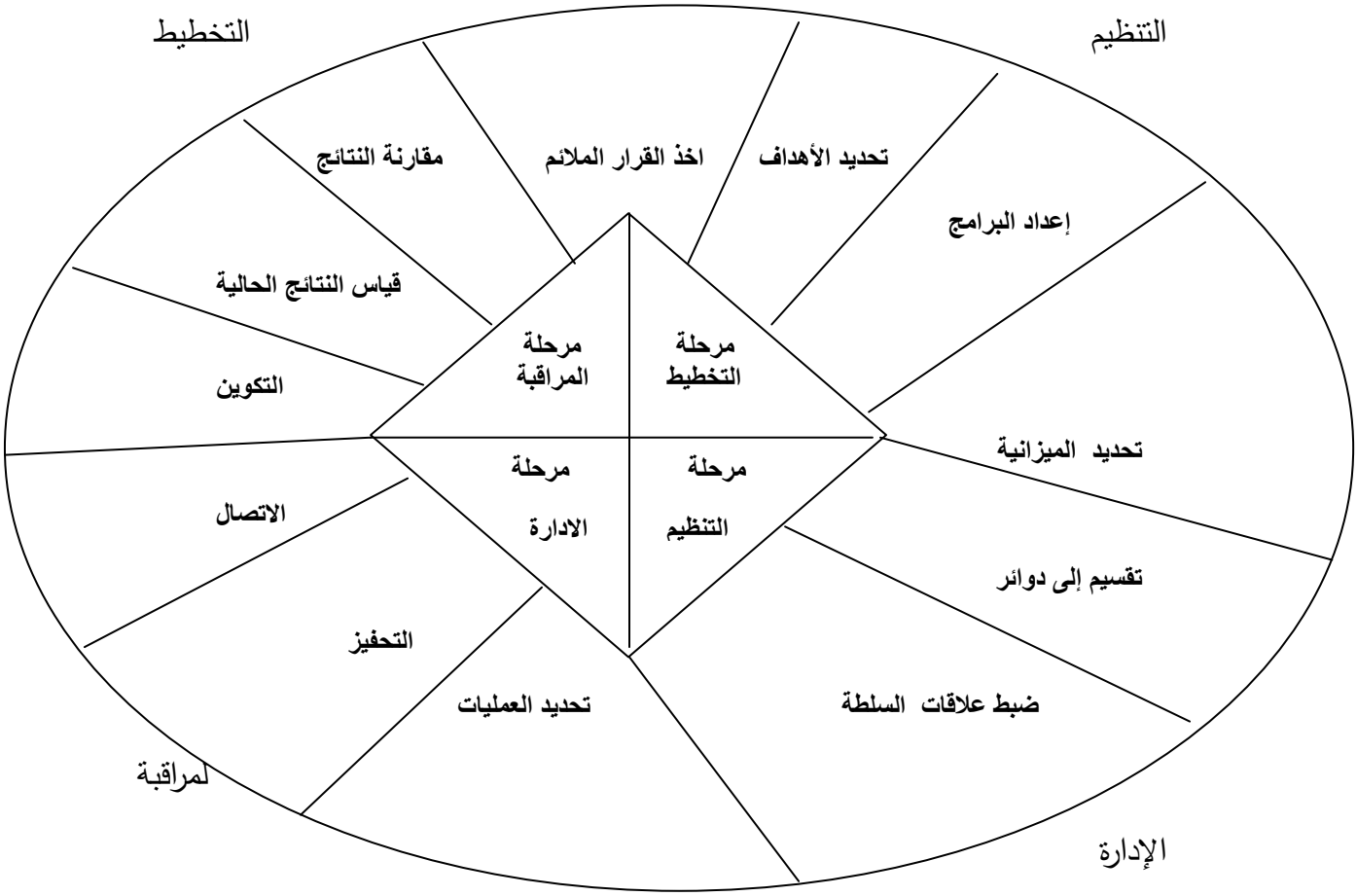
– ثانيا: مميزات التسيير الأساسية:

1– التسيير علم وفن: من الصفات الضرورية للمسير هي: التكوين، القدرة على الاتصال معرفة المهام، القدرة على التأثير.

2– يبنى التسيير على الوظائف والتي تتأثر فيما بينها وتكون حدة متماسكة وعلى أثر ذلك نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة ، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى حتى نصل إلى الشكل العقلاني وذلك نسميه بعجلة التسيير وهي منقسمة لأربعة مراحل كل مرحلة تظم ثلاثة عناصر أساسية .

[1]- محمد رفيق الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 95 – 97 .

الشكل رقم (01) : يمثل عقلانية التسيير



عجلة التسيير

3- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة.

4- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.[1]

3-3 - ثقافة المؤسسة و التسيير

ليس مفهوم ثقافة المؤسسة من ابتداع العلوم الاجتماعية، لقد انحدر من عالم المؤسسة وسرعان ما شهد نجاحا كبيرا، وقد ظهرت العبارة في الولايات المتحدة، أول مرة، خلال السبعينيات ،و كان يعتقد إن موضوع ثقافة المؤسسة يسمح بالتشديد على أهمية العامل البشري في الإنتاج . في فرنسا ظهر المفهوم في بداية الثمانينات في خطاب مسؤولي التسيير ومن

[1]- الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية**، بن مرابط ، الجزائر،ط1، 2009 ، ص ص 190 _ 191 .

الدال أن يشهد موضوع ثقافة المؤسسة تطورا إبان الأزمة اقتصادية ومن المحتمل أن يكون النجاح الذي سجله الموضوع عائد إلى أن ظهوره كان يبدو و كأنه إجابة عن النقد الذي كانت تثيره المؤسسات، و هي في عمق أزمة تشغيل و إعادة هيكلة صناعية ، و في مواجهة الشك والريبة كان استخدام مفهوم "الثقافة " يمثل حينها بالنسبة إلى مديري المؤسسات، أداة إستراتيجية بمحاولة حمل الشغيلين على تناهيهم معها وعلى الانخراط في الغايات التي كانوا رسموها .

فضلا على ذلك بدا أن فكرة ثقافة المؤسسة اكتسبت مصداقية بفضل النتائج الناجمة عن الانصهار أو العمليات المركزة للمؤسسات التي تكاثر عددها في المرحلة السابقة من النمو الاقتصادي . وقد أدى صدام "الذهنيات" والصعوبات العلائقية التي نجمت عن ذلك إلى التفكير بطريقة جديدة في انشغال المؤسسة .وقد انحطت، شيئا فشيئا، الصورة التي كان يمكن أن يحملها الإجراء عن مؤسستهم بوصفهما منشاة قوية ، ذات استمرارية، و اتجهت إلى الانهيار بفعل اندلاع الأزمة الاقتصادية و إعادة الهيكلة الصناعية .

يتعلق الأمر ، إذا بالنسبة إلى فرق الإدارة في الثمانينات ، بإعادة الاعتبار المؤسسة من خلال خطاب إنساني بغية الحصول من جانب الإجراء على تصرفات أمينة ومجدية ، وقد لعبا الخطاب ألتسييري على تعدد معاني كلمة " الثقافة " رغما عن هيمنة المعنى الانثربولوجي ولكن استخدام الانثربولوجي الأكثر توظيفا هو الأكثر قابلية من نقد .

ذلك الذي يحيل على التصور لثقافة يجعلها ضمن عالم مغلق، ثابت إلى هذا الحد أو ذاك ويميز جماعة مزعومة التجانس، ذات نخوم واضحة التجديد، هذا التصور الاختزالي للثقافة يفترض أنها محددة لمواقف الأفراد وسلوكياتهم، ومن المفترض من هذا المنظور أن تفرض ثقافة المؤسسة نسق تمثلاتها وقيمها على أعضاء التنظيم أن الثقافة المؤسسة منظورا إليها من هذه الزاوية ، ليست في نهاية الأمر، مفهوما تحليليا بلا تلاعبا إيديولوجيا بالمفهوم الاثنولوجي للثقافة هدفه تنظيم العمل داخل كل مؤسسة وتزعم المؤسسة أنها تحدد ثقافته مثلما تحدد الوظائف بحيث يكون قبول الوظيفة قبولا لثقافة المؤسسة.[1]

[1]- دنيس كوش ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 175 – 176 .

3-4 – أساليب تسيير المؤسسات .

لقد تطورت المؤسسات العصرية، وأصبحت تعتمد أساليب وطرائق علمية لهدف تحقيق قدر مرتفع من الفعالية والإنتاجية، وهكذا اعتمدت أساليب علمية في تسيير وتدريب الكفاءات البشرية، حيث يتم اختيار الكفاءات العلمية والتقنية من اجل مصلحة المؤسسة.

في حين أساليب تسيير الأفراد في الدول النامية عموما، عادة ما تعتمد المحاباة والجهوية والقبيلة أو الطائفية ، في توظيف وترقية العمال والإطارات قبل معيار الكفاءة ، وهو ما أدى إلى انعكاسات سلبية على فعالية المؤسسات . [1]

الممارسات التسييرية في المؤسسات الجزائرية :

عندما نتكلم عن الممارسات التسييرية الجزائرية نجد بأن هناك اختلاف بين المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة، من حيث الثقافة المهنية للعمال والممارسات التسييرية بها وهي جوانب يمكن توضيحها فيما يلي :

ا- **المؤسسات العامة :**

تتميز ممارسات العمال والمسيرين التابعين للقطاع العمومي، وثقافتهم المهنية بمجموعة من الخصائص ، تظهر في تنفيذ مختلف المهام التسييرية :

1) التوظيف : من المشاكل التي تعاني منها جل المؤسسات العمومية الجزائرية عدم احترام المعايير العلمية في التوظيف ، ذلك أن ارتفاع مستوى البطالة وقلة توظيف العمال خاصة في القطاع العمومي، جعل المسئولين على هرم مؤسسة يتدخلون في عملية التوظيف لصالح الأقارب والمعارف، وليس على أساس الحاجة والكفاءة، وهو ما يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسات .

2) الترقية : إن عدم اعتماد معايير وأساليب علمية في التوظيف، وغياب إستراتيجية واضحة في التدريب ، جعل عملية الترقية تفتقد إلى أسس علمية ، ذلك أنه عادة لا توجد ترقية في المؤسسات، وفي حالة وجودها فهي تخضع إلى معايير ذاتية، من هذه المعايير قد تكون الأقدمية رغم غياب الكفاءات الضرورية لشغل المنصب .

3) المساهمة في اتخاذ القرارات : إن غياب إستراتيجية واضحة لإشراك العمال في عمليات صنع القرارات ، وغياب الكفاءات التسييرية ، جعل هذه العملية غائبة ، إلا أن غياب الكفاءات التسييرية، وثقافة المساهمة في صنع القرارات، أصبحت عبارة عن عمليات بيروقراطية معرقلة للنشاط التسييري السليم بالمؤسسة [2] ومن خلال هذه الممارسات التسييرية تظهر عمليات وطرق

[1]- بوفلجة غياث ، **التغيير التنظيمي وثقافة العمل** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014 ، ص 149 .
[2]- بوفلجة غياث ، نفس المرجع ، ص 150 .

تسيير مختلفة وذلك حسب كل مؤسسة فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى لان تصورات ونظرة العمال للعمل في المؤسسة العمومية مختلفة وكذلك تنفيذ عمليات التسيير تختلف من إدارة إلى أخرى لأنها كل مؤسسة ومعاييرها وشروطها وقيمها لهذا تكون ثقافة وقيم العمال مع قيم المؤسسة .

4) الاتصالات : رغم أهمية الاتصالات في المؤسسات المعاصرة، إلا أن غالبية المسؤولين عن المؤسسات العمومية، لا يعيرونها أهمية، لقد منح التسيير الاشتراكي للمؤسسات أهمية لموضوع الاتصالات، ألا أن عدم الوعي بأهميتها وغياب الشروط الضرورية لنجاحها، أدى إلى فشل ممارستها ، وقد ترتب عن ذلك مجموعة من الصعوبات والمشاكل التنظيمية وعموما إن كانت هذه الصورة السلبية في المؤسسات العمومية إلا أن ذلك لا ينفي وجود مؤسسات عمومية فعالة بمسئوليها وعمالها ، وممارساتها التسييرية وثقافتها التنظيمية الايجابية

ب- **المؤسسات الخاصة:**

على خلاف المؤسسات العمومية، تتميز ممارسات العمال المسيرين في القطاع الخاص بالجدية والصرامة في تنفيذ مختلف المهام التسييرية :

1) التوظيف : رغم صغر حجم المؤسسات الخاصة عموما، إلا أن القطاع الخاص يوظف العمال والمسيرين الذين هم في حاجة إليهم، قد تكون العلاقات الشخصية والأسرية عوامل تدخل في تفضيل توظيف العمال، إلا أن ذلك لا يلغي شروط التمتع بالكفاءة والصرامة والجدية في العمل والفعالية في انجاز المهام .

2) الترقية: ما يميز المؤسسات الخاصة، غياب ظاهرة البيروقراطية المتفشية في القطاع العام وبالتالي فان الترقية وتقديم المنح والعلاوات، تحكمها شروط النجاح في الأداء المهام وشعور مالك المؤسسة الخاصة بحاجة إلى الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها العامل.

5) المساهمة في اتخاذ القرارات : نادرا ما يشرك أصحاب المؤسسات الخاصة عمالهم في اتخاذ مختلف القرارات،إذ عادة ما تتخذ القرارات داخل حلقة ضيقة من أفراد نفس العائلة أوعدد محدود من الإطارات المسيرة للمؤسسة، ذلك إن إشراك العمال في
اتخاذ القرارات ، لا يعتبر إستراتيجية تسييرية مهمة في القطاع الخاص .

4) الاتصالات: إن صغر حجم مؤسسات القطاع الخاص، يؤدي إلى إيجاد سيولة في الاتصالات ، دون الحاجة إلى اجتماعات دورية مع العمال، ذلك أن الاتصالات مباشرة دون حواجز وعوائق بيروقراطية .

4- التحولات التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية

لقد مرت المؤسسة العمومية الجزائرية منذ نشأتها و تطورها إلى يومنا هذا بعدة تحولات ترتب عنها العديد من النتائج، وانجر عنها آثار سلبية وأخرى إيجابية، فهذه التحولات تمثلت في مراحل وتجارب، حيث بدأت الدولة الجزائرية، بتغيير منظوماتها بعد أخذها الاستقلال ابتداء بمرحلة التسيير الذاتي، ثم تلتها مرحلة الشركات الوطنية بعدها التسيير الاشتراكي للمؤسسات وأخيرا الإصلاحات الاقتصادية .

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف مراحل وتجارب التسيير الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

4-1 - التسيير الذاتي 1962 – 1965

مرحلة التسيير الذاتي : و هو التنظيم الذي أعقب الاستقلال مباشرة و امتد إلى حوالي سنة 1965 ، حيث ترك الرحيل الجماعي للأوروبيين من الجزائر أزمة حادة نتيجة :

_ شعور معظم للمؤسسات الزراعية و الصناعية و الخدمية ، دون أن يترك أصحابها من يتولى أمرها .

_ وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات والأشخاص القادرة على إدارة المؤسسات نظر لحداثة الاستقلال.

وأمام هذا الوضع ، وكرد فعل لحماية البلاد ، فقد قام العمال بطريقة تلقائية بإدارتها لأنه لم يكن هناك أي مجال الاختيار أو تردد ممكن أن التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي في حقيقتها لم تكن تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم مسبقا بقدر ما كانت أمرا واقعيا أملته مجموعة من العوامل على رأسها بروز ظاهرة الأملاك الشاغرة ،ولقد كانت هذه الظاهرة على المستوى القانوني انعكاسا للوضعية السائدة عبر مجمل الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية و ذلك لمنع انتقال أموال الأوروبيين و مؤسساتهم إلى ملكية الأفراد ، حفاظا على الاقتصاد الوطني و ركيزته القطاع العام ، كما قبلت ميزان القوى لفائدة الطبقات الكادحة ، إن فكرة الأملاك الشاغرة التي شكلت سندا قويا لأسلوب التسيير الذاتي قد أثارت جدلا فقهيا كبيرا ، إلا أن الظاهرة من مجموعة النصوص المتعلقة بها تجعلها تذهب إلى أنها تعبير عن انتقال حق

الملكية إلى المجموعة الوطنية ممثلة في الدولة الجزائرية ، وبذلك عمدت الدولة أو الحكومة إلى تقنين و تشريع التسيير الذاتي بتاريخ 18مارس 1963.[1]

ثانيا : مرحلة التسيير البيروقراطي: والتي امتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، و تعتبر هذه الفترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب و الإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية ، بحث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى ذلك الارتباط بالفرنك الفرنسي ،"قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج ، و بعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي ".

تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك، و التي كانت فرنسية في معظمها، وباعتبار أن سنة 1965 نقطة انطلاق والأساس حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي و الاجتماعي ضمن إستراتجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى :

1- العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد .

2- قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة .

3- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني ، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي

* نتائج الفترة الأولى : (1962- 1970)

وما يمكن استنتاجه في هذه الفترة الأولى هو صياغة الأهداف العامة لإستراتيجية التنمية الوطنية ، وتوفير الأرضية الصلبة لقيامها في الواقع وذلك من خلال مايلي :

- التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي باعتباره المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك .

- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه لاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كثب.

[1]- غريب منية، **علاقات العمل وتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية** ، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، ص ص 201 – 202 .

– اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها، لاسيما تبنيها نموذج منفرد للتنمية المستقلة.

– التركيز على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته.

– الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات قلة الإطارات الكفؤة. والمؤهلة انعدام التجربة الكافية لها، الوضعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك [1].

4-2 - مرحلة الشركة الوطنية (1965 – 1971)

لقد ظهرت مرحلة الشركة الوطنية في عملية تنظيم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعد تصحيح 19 جوان 1965، وذلك ببدء حركة نشيطة في تأسيس شركات وطنية للبناء 1967 غيرها حيث عمدت الدولة آنذاك إلى وضع العديد من المؤسسات تحت وصايتها مباشرة ، سنة 1968 ولتسييرها فقد عملت الدولة إلى تعين رئيس أو مدير عام على رأس كل شركة ، بالإضافة إلى ذلك فإنها لم تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات، مما سمح باستقطاب العديد من العمال والإطارات لهذه المؤسسات ، وذلك لم كانت توفره وتقدمه من حوافز مادية مغرية ، إلى جانب رواتب شهرية ، أعلى من الرواتب الممنوحة في القطاع الوظيفي العمومي والقطاع الخاص ، ومن الأسباب التي ساعدت على نمو هذا القطاع العام (الاقتصادي) اعتماد سياسة التخطيط ابتداء من المخطط الثلاثي الأول (1967 – 1969) والاستثمارات الهامة في قطاع الصناعة ، وقد أدى هذا النمو السريع إلى ظهور سلطة تنظيمية ذات تأثير هائل في ميدان الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى بروز عدة مشاكل تنظيمية تتعلق بالتسيير والتحكم في الإنتاج ، مما استدعى التدخل للحد من المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي ، وبحكم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين ، وقد تمثل هذا التدخل في إصدار قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات .[2]

وقد اعتمدت السلطة السياسية في إنشائها للمؤسسات العمومية على طريقتين :

الأولى تمثلت في حركة التاميمات التي استهدفت السيطرة على ثروات البلاد

والثانية عن طريق إصدار مراسيم تحدد كيفية إنشاء وتنظيم المؤسسات عامة جديدة

[1]- بن عنتر عبد الرحمان، **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية** ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد الثاني ، جوان 2002 ، ص ص 111 – 112 .

[2]- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي** ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص ص 230 – 233 .

وبهذا توجت هذه المرحلة بتقنين أداء المؤسسة العمومية من خلال تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، حيث اعتبرت ملكا للعامل ، وهذا ضمن التوجه السياسي والفكري المستمد من فلسفة المدرسة الاشتراكية التي تسعى إلى ربط العامل مصيريا ومصلحيا بالمؤسسة التي يعمل فيها .[1]

4-3 مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 – 1978)

كان من الأهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية ، وذلك بالتأكيد أساس على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير ، ولكن سلطة مجلس الإدارة اكبر من سلطة مجلس العمال ، حيث يتمثل دوره في اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بنشاط المؤسسة ككل ، أما على المستوى العملي فانه ورغم نشاط وفعالية بعض مجالس العمال في معالجة مختلف المشاكل التنظيمية المطروحة ، فان للامركزية اتخاذ القرارات لم تتبلور كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي في كل المؤسسات الصناعية نظرا :

1- ضعف مستوى التعليم والتكوين لدى ممثلي العمال .

2- ضعف الاتصال بين المجالس العمالية ومجالس الإدارة . [2]

وعليه إن إصدار قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حاول إعادة ترتيب العلاقات ورد الاعتبار للطبقة الشغيلة التي تعبر الركيزة الأساسية للمجتمع الاشتراكي الذي مثلت فيه مساهمة الدولة الشكل الأعلى لملكية الاجتماعية ، فقد قام هذا النظام بتحقيق هدف مزدوج من جهة تحويل المؤسسة العمومية إلى مؤسسة اشتراكية من ناحية النظرة القانونية ومن جهة ثانية إدخال شكل التنظيم الاشتراكي في مجال آليات التسيير كتغير رسمي لرفض الشكل الليبرالي وضبط مكانة المؤسسة الاشتراكية ضمن بنية النظام الاقتصادي .[3]

كما اتصفت هذه المرحلة بقيام الدولة الجزائرية بعدة مخططات تنموية منها :المخطط الثلاثي 1967-1969الذي يرتكز على الصناعة والأنشطة المرطبة بالمحروقات بالدرجة الأولى".هذه الأفضلية سمحت لتخصيص % 18.2 من إجمالي الإستثمارت لسنة1967 مقابل % 13 سنة 1963، ولقطاع الزراعة % 12.5 سنة 1967 مقابل % 17.5 سنة1963".

---

[1]- لبصير شهرزاد ، **وضع العامل الجزائري في المؤسسات المخوصصة** ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 31 ، المجلد أ ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص ص 157 – 158 .

[2]- مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 233 – 234 .

[3] - Boussoumah mohamed . la gestion socialiste depuis ledebut . de son application Essai . de bilanin revue algerienne p24.

-ويظهر المخطط الرباعي الأول (1970- 1973) قيام المؤسسات العمومية والجماعات المحلية ، والوزارات الوصية بتصور المشاريع الاستثمارية واختيارها على أساس عدة معايير محددة من قبل سكرتارية الدولة للتخطيط .إن الهدف المرجو من ذلك المخطط، هو أنشاء صناعات قاعدية تكون بمثابة دعامة لإنشاء صناعات خفيفة فيما بعد.

-في حين يعتبر المخطط الرباعي الثاني(1974 – 1977) تكملة للمخطط السابق،حيث اتجهت الجهود في تمويل المشاريع الاقتصادية الضخمة، وخاصة الحديد،والمحروقات، ومواد البناء، والميكانيك، والكهرباء، والألكترونيك، وكذا الاهتمام بالقطاعات الغير اقتصادية، نتيجة ارتفاع إيرادات المحروقات .إن إعطاء الأولوية للصناعة الثقيلة بهدف إنتاج سلع إنتاجية لمختلف القطاعات، بغية تحقيق الاستقلال الاقتصادي في المدى الطويل" .إن هذه النتيجة يبرزها نصيب القطاع العام من الناتج الوطني الخام، حيث حقق % 65.42 سنة 1978 مقابل % 30.07سنة1969 .

وتتميز هذه المرحلة على العموم بالتخطيط التوجيهي للاستثمارات والتنظيم التساهمي .كانت المخططات السالفة تهدف إلى بناء الاقتصاد الوطني على أساس إنشاء شركات وطنية كبرى تحتكر السوق الوطنية، إلا أن هذا الأمر أدى إلى وجود ممارسات بيروقراطية، وزيادة مفرطة في عدد العمال، إضافة إلى عدم وجود توازن في حجم الاستثمارات[1].

4-4 - مرحلة إعادة الهيكلة (1979 – 1987) :

تتميز هذه المرحلة بقيام السلطات الجزائرية بعدة إجراءات تتمثل في:عملية التنازل عن ممتلكات العمومية من خلال صدور القانون 81/ 84 ثم القانون 19 / 87 المتعلق بإصلاح القطاع الفلاحي الذي من خلاله قسمت الأراضي الفلاحية إلى مزارع فردية ومستثمرات فلاحية جماعية، حيث كانت تهدف عملية إعادة تنظيم الأملاك الزراعية للدولة إلى تشجيع القطاع الذي كان مهمشا بالمقارنة بالقطاعات الأخرى .ومن أجل ضمان التسيير المحكم والفعال للمؤسسات العمومية، قامت السلطات الجزائرية بإعادة هيكلتها العضوية بمرسوم80 - 242الصادر في 04- 10- 1980 وطبقت في بداية 1981 ، حيث تم تقسيم 50 مؤسسة عمومية كبيرة الحجم إلى 300 مؤسسة جديدة، واستمرت السلطات الجزائرية بعد ذلك إلى إعادة الهيكلة المالية ابتداء من سنة 1983 كتتويج مع النظام المالي والمصرفي .إن القيام بتلك الإجراءات، كانت ترمي في عمومها إلى التخلي التدريجي عن المفاهيم العهد القديم، والانفتاح التدريجي

[1]- كربالي بغداد، **نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر** ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثامن ، جانفي 2005 ، ص 4 .

للسوق الوطنية، وإعطاء مكانة للقطاع الخاص في التنمية الاقتصادية ".رأت الدولة أن تقوم بإعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية، وتم ضبط قوانين الاستثمار في القطاع الخاص 11/82 وفي إطاره تم حتى سنة 1984 التصريح بالاستثمار لحوالي 1000.

ستهدف الإصلاحات الاقتصادية في البداية المؤسسة العمومية، بغية تغير قانونها الأساسي وتنظيمها، وكيفية العمل، وعلاقتها مع الدولة ومحيطها، أي كانت غايتها إزالة كل القيود لإرجاع مهمتها الأساسية، يفهم من ذلك، أن نية الإصلاحات هي جعل النظام الاقتصادي أكثر فعالية ونجاعة وهذا بإعطاء المؤسسات العمومية وظيفتها الأساسية[1].

وقد تم في هذه المرحلة وضع المخططين الخماسي الأول والخماسي الثاني.

المخطط الخماسي الأول 1980 -1984 :

لقد خطت الجزائر سنة 1980 خطوة جديدة في طريق التخطيط، فاعتمدت فترة زمنية أطول من تلك التي اعتمدتها المخططات الثلاثة السابقة وهي فترة خمس سنوات.

وتجدر الإشارة أنّ الاهتمام في الخطة الخماسية الأولى قد اتجه إلى الحالة الاجتماعية للسكان وإعطاء أهمية للتعليم والتكوين، وذلك بتوفير الظروف الصحية والتعليمية وتحسينا لمستوى المعيشي للأفراد .

والذي أدى إلى انخفاض نسبة الاستثمارات الصناعية التي وصلت إلى 38.5%من مجموع نسبة الاستثمارات، في حين كانت نسبتها تقدر ب % 43.6 في الخطة الرباعية الثانية.

وتعكس هذه النسب التغير في سياسة التنمية الصناعية وتوجيه الاستثمار إلى الصناعات الاستهلاكية والخدمات.

لقد كان توزيع التكاليف الاستثمارية للمخطط الخماسي الأول بين الاستثمارات المنتجة والاستثمارات شبه المنتجة، والاستثمارات غير المنتجة على النحو التالي:

-الاستثمارات ت المنتجة 297.61 مليار دج منها 59.4 مليار دج للزراعة و 213.2 مليار دج للصناعة و 25 مليار دج لمقاولات الإنجاز.

-الاستثمارات شبه المنتجة 46.2 مليار دج منها 23.8 مليار للنقل والمواصلات السلكية واللاسلكية و 17.8 مليار دج للتخزين والتوزيع، و 4.6 مليار دج للسياحة.

الاستثمارات غير المنتجة 216.69 مليار دج للبنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية.

[1]- نفس المرجع، ص 5 .

لقد تعمد المخطط توسيع الاستثمارات في قطاع البنية التحتية الاجتماعية لهدفين رئيسيين:

هدف اجتماعي متمثل في وجود اختلال توازني كبير في النمو الديمغرافي وهو ما يتطلب هياكل جديدة .وهدف سياسي ويتمثل في تعمير التراب الوطني وبعث مراكز سكنية في مناطق الهضاب والجنوب، وتم من خلال هذا المخطط التركيز على تنمية قطاع السكن وكذا تنمية التجهيزات الجماعية، وتنمية الهياكل الأساسية لقطاع التعليم والتكوين وفق ما تتطلبه حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية[1].

المخطط الخماسي الثاني

يأتي المخطط الخماسي الثاني(1985- 1989) بعد أربعة مخططات إنمائية منذ دخول الجزائر عهد التخطيط سنة 1967 ، ويتميز هذا المخطط بأنه تكميلي لما جاء في المخطط لخماسي الأول من حيث الاهتمام بالتسيير وإعطائه الأولوية كتنمية الفلاحة والري.

ولقد حددت البرامج الاستثمارية على محورين رئيسيين هما:

-استثمار وتثمين الطاقات الاقتصادية المتاحة بهدف تحسين مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية الوطنية الزراعية والصناعية.

-تدعيم شروط إسناد القطاع الإنتاجي عن طريق تنمية قطاع الهياكل الأساسية الاقتصادية والاجتماعية المتمثل في شبكات الطرق بمختلف أنواعها، والسكن، والتكوين، والصحة وغيرها.

ولقد قدرت تكاليف برامج استثمارات هذا المخطط كالتالي:

-القطاع المنتج 367.02 مليار دج.

-قطاع وسائل الإنجاز 33.2 مليار دج.

-القطاع شبه المنتج 60.53 مليار دج.

-قطاع الهياكل الأساسية والاجتماعية 362.13 مليار دج.

تعتبر المرحلة الممتدة ما بين(1985- 1989) من أصعب المراحل التنموية التي مرت بها الدولة الجزائرية منذ استقلالها، ويعود ذلك إلى الأزمة الاقتصادية الدولية بسبب التناقضات الداخلية للنظام الرأسمالي العالمي، وهو ما أثّر سلبا على اقتصاديات العالم الثالث تحت تأثير

[1]- لبنى الكنز، **دور المؤسسة الاقتصادية في تنمية المجتمع الحلي** ، مذكرة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2008 ، ص ص 124 .

نظام التبعية، وهو ما أدّى على مستوى الاقتصاد الوطني إلى ضعف الفعالية الاستثمارية، سواء كان ذلك بالنسبة إلى الفعالية التشغيلية أو الإنتاجية.

ونتيجة لأحداث 05 أكتوبر 1988 قامت السلطة الحاكمة في الجزائر بجملة من الإصلاحات السياسية والاقتصادية أرخت لمرحلة جديدة في عمر الدولة الجزائرية، كانت خلاصتها الدعوة إلى تبني النظام النقيض ألا وهو النظام الرأسمالي، وتقديمه بأنه البديل الحتمي والخيار الأنجع والكفيل بتحقيق التنمية الشاملة[1].

4-5 - *استقلالية المؤسسات* والخوصصة

لقد ظل مصطلح استقلالية المؤسسات العمومية غامضا في الجزائر و هذا نظرا لتضارب الآراء حول دلالته و أبعاده الحقيقية على المؤسسة، ففي تدخل للرئيس الشاذلي بن جديد في اختتام الندوة الرابعة للتنمية سنة **1987** أكد على أن استقلالية المؤسسات ليس معناه استقلالية مطلقة بل جاءت لتحقيق تسيير أحسن للمنشآت لتتمتع بحرية التصرف أكثر مما مضى و لتتمتع أيضا بحرية التحكم و حتى التخطيط إن أمكن على مستوى المنشأة.

و لكنه مع صدور القانون رقم **01-88** المؤرخ في **12** جانفي **1988** و المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية اتضح المفهوم أكثر لتصبح بذلك استقلالية المؤسسات تعني:

إعطاء الفرصة للمسيرين لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لما تراه مناسبا و تحرير المبادرة و إلغاء المفهوم التقليدي للوصاية الذي جعل من المؤسسة مجرد أداة تسيير عن بعد .

لقد انطوت الاستقلالية على مبدأ أساسي و هو إقرار ضرورة انتهاج اللامركزية في التسيير و منح حرية للمؤسسات في إدارة شؤونها ، إذ القانون88-1 المؤرخ في **12**جانفي **1988** المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ، حيث يؤكد على انه قد أصبحت المؤسسة شخصية معنوية متميزة عن الدولة ،و هذه الأخيرة تعتبر مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة لكنها لا تتدخل في تسييرها ، كما أن المؤسسة مسؤولة عن ذمتها المالية و عن مرد وديتها إلى جانب أنها تعمل تحت تصرف القانون التجاري رقم : 88- 4 المؤرخ في **12** جانفي **1988** و الذي يحمل المؤسسة المسؤولية التامة في حالة عجزها.

مما لا شك فيه أن استقلالية المؤسسات جاءت لتحقيق أهداف عجزت عن تحقيقها سابقتها من الاصطلاحات و في هذا يمكن إدراج الأهداف التالية:

[1]- لبنى الكنز، نفس المرجع ،ص 125 .

-محاولة تنظيم الشؤون الداخلية للمؤسسة ، من خلال إعداد عملية التنظيم الملائم لإمكانياتها مع الاهتمام بالجهاز الإنتاجي و العمل على رفع فعاليته.

يجعل من المؤسسة تسير وفق تصور جديد للعلاقات التي تربطها مع الجهة الوصية بإعطاء المؤسسات حرية اكبر في اتخاذ القرار.

-إعادة الاعتبار للحرية في التسيير والاستقلالية المادية يدفع بالمؤسسة للاعتماد على طاقاتها البشرية و المادية خاصة و إنها مسؤولة عن التزاماتها ، و هو ما يتطلب منها السير وفق ما يضمن لها الاستمرارية ، لذا فاعتماد المؤسسة على إمكانياتها و استعمالها لكل طاقاتها يعد من أهداف استقلالية المؤسسات.

-خلق محيط تنافسي إيجابي بين المؤسسات العمومية الاقتصادية ، و ذلك بإعطاء نشاطها الصيغة التجارية.

-تشجيع المبادرة العمالية و الاهتمام بالعامل كأحد أهم عناصر الإنتاج ، يعد من ضمن أهداف استقلالية المؤسسات ، إذ أن الدور المرتقب للعامل في هذه المرحلة هو تجنيد طاقاته لفائدة المؤسسة و عمله على إنجاح الإصلاح القائم . [1]

- الخوصصة :

التوجه الجديد للدولة بتطبيق الخوصصة يساعدها بالتخلص من التسيير المباشر للاقتصاد ، والأخذ بمبادئ الحرية الاقتصادية التي أصبحت فكرة مسلمة بها ، وذلك لن يكون إلا بخوصصة مؤسسات القطاع العمومي ، وعليه فالأمر 95 -22 المؤرخ في 26 - 08 - 1995 أدى إلى وضع الخطوات العملية في هذا المسار الاقتصادي الجديد

- **معنى الخوصصة** : رغم التعاريف الكثيرة التي أعطيت للخوصصة فإننا سنركز على التعريف المتفق عليه " الخوصصة هي عملية استبدال كلي أو جزئي للقطاع العام بالقطاع الخاص لإنتاج وتقديم السلع وخدمات " .

وحسب المشرع الجزائري فهي عبارة عن " كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعينا و معنويين تابعين للقانون الخاص ، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحديد تحويل التسيير وشروطه وممارسته " .

[1]- عادل غزالي، **اثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري** ، مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية جامعة قسنطينة، 2006، ص 116 .

- **شروط وأهداف الخوصصة :**

خوصصة أي مؤسسة أو الترخيص بها ، يجب أن يكون ورائه إصلاح المؤسسة أو تجديدها أو الحفاظ على مناصب العمال فيها كلها أو بعضها . وعلى المالك الجديد للمؤسسة الالتزام بمواصلة نشاطها لمدة 5 سنوات على الأقل انطلاقا من تاريخ خوصصتها ، وهو ما نصت عليه المادة 4 من الأمر 95/22

كما يشترط وفق المادة 06 من نفس الأمر أن تقيم عناصر الأصول وذلك يأخذ القيمة الحقيقية بعين الاعتبار ، لكي يتسنى للمستثمرين معرفة القيمة الحقيقية .

هذا بالنسبة للمؤسسات ، أما فيما يخص القطاعات الاقتصادية التي حددها الأمر 22 / 95 والمتعلقة بالخوصصة المتمثلة في :

– الدراسة والانجاز في مجال البناء والأشغال العمومية وأشغال الري .

– الفندقة والسياحة .

– التجارة والتوزيع .

–الصناعات النسيجية والصناعات الزراعية والغذائية .

– الصناعات التحويلية في مجالات الكهرباء الالكترونية ، الخشب ومشتقاته ، الورق ، المكانيك البلاستيك .

– النقل البري للمسافرين والبضائع الكيميائية .

– التامين .

– الخدمات الخاصة بالموانئ والمطارات .

– الصناعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المحلية الصغيرة والمتوسطة .

كما تستثني قطاعات أخرى من الخوصصة كالمحروقات، البنوك، المناجم، التعدين الاتصالات البلاستيكية ....الخ

أهداف على مستوى المؤسسة :

– التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية .

– فرض انضباط وجدية في استغلال المؤسسة باللامركزية والمراقبة التي يفرضها الشركاء .

– تحسين مرد ودية المؤسسات والتخفيف من عبء المديونية العمومية .

– تعميق ثقافة المؤسسة بتشجيع روح الإبداع .

– تحسين الإنتاجية عوامل الإنتاج وخاصة إنتاجية العامل البشري .

– كما تهدف إلى الديمقراطية وعدم الاحتكار في كل المجالات وتحديد الإدارة التي ظلت جامدة في الماضي وذلك بمؤهلات جديدة لمسئولي التسيير من اجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

– التخفيض من دور الدولة في الاقتصاد .

– تدعيم المنافسة في السوق .

– تشجيع المبادرة الخاصة قصد إنشاء مؤسسات صغيرة تكون مهمتها المساهمة في زيادة الإنتاج الوطني وامتصاص اليد العاملة المعطلة والمسرحة نتيجة الخوصصة .....الخ . [1]

[1]- الطيب داودي ، **تقييم اعادة الهيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية** ، مجلة الفكر ، جامعة بسكرة ، العدد الثالث ، ص ص 146 – 148 .

خلاصة :

إن الإصلاحات التي قامت بها الجزائر كان لها اثر كبير على مؤسساتها لاسيما المؤسسات الصناعية التي عرفت العديد من التغيرات في كل مرة ، ولعل سلسلة التغيرات التي حصلت في الجانب الإداري لهذه التنظيمات ، لم يصاحبها تغير أخر للجانب الثقافي للعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في أي محاولة تغيير ، وظل العنصر البشري في الجزائر يتبنى نفس القيم الاجتماعية ، وهو الشئ الذي حكم على هذه السياسات بالفشل ، فلم يعد التنظيم الصناعي الجزائري قادر على فهم واستيعاب وتيرة التغير وهو ما يؤكده التغير المتعاقب والمشاريع لأنماط التسيير المختلفة.

وما يمكن قوله في هذا الصدد أن التنظيم الصناعي للمؤسسات الجزائرية تأثر تأثرا كبيرا بهذه التغيرات المتصارعة ، فلم يعد بإمكانه وضع معيار لضبط القيم الاجتماعية ، وأصبح هناك اختلاف بين القيمة الواحدة في الجزائر سواء لدى جيلين مختلفين أو بين جيل واحد ولكن بثقافات مختلفة ، وكأن المجتمع الجزائري أصبح يعيش مشكلة الهوية.

الباب الثاني

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية من أهم المجالات التي من خلالها يتم جمع المعلومات الخاصة بأي ظاهرة اجتماعية بصورة علمية منهجية، وتعتبر الدراسة الميدانية دعامة أساسية للدراسة النظرية، ومن خلال بحثنا هذا حول الثقافة والتسيير في المؤسسة العمومية سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة وتحليلها وفي الأخير عرض أهم النتائج المتوصل إليها.

1- مجالات وعينة الدراسة :

ترتبط البحوث والدراسات الاجتماعية بإطار جغرافي وهو الحيز الذي تقام فيه الدراسة، وإطار زمني الذي يمثل الفترة المستغرقة في إجراء الدراسة، الأمر الذي يزيد من وضوح تلك البحوث الاجتماعية ودقة نتائجها حيث يمكن القول أن لكل بحث اجتماعي مجالاته الخاصة بحاجة إلى التعريف بها بشكل دقيق وعليه فتحديد مجالات دراستنا كان كما يلي :

1-1- المجال المكاني

ستقتصر دراستنا هذه على المديرية الجهوية لشركة "سونا طراك" هذا الاسم اقترن بالاقتصاد الجزائري و بميزانية الدولة، فهي شركة النفط والغاز بالجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، لذلك تعتبر الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية في البلاد وكذا عن بيعها.

التعريف بالمؤسسة

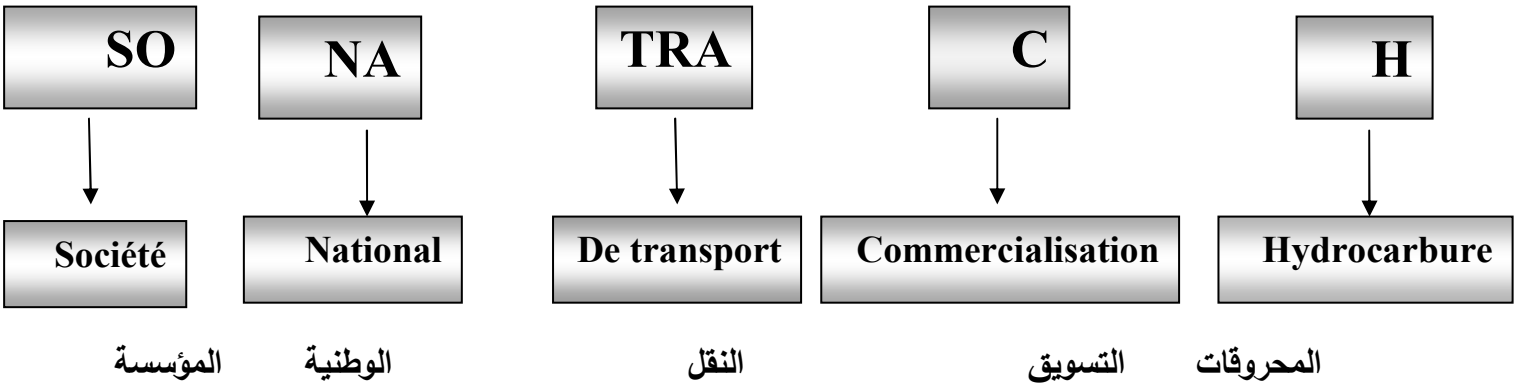
بمقتضى المرسوم رقم (63-491) تم إنشاء الشركة الوطنية لنقل وتحويل وتسويق المحروقات سونا طراك وذلك بتاريخ 31 ديسمبر 1963 و معنى كلمة سونا طراك هي:

"**المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات**" وهي الشركة الجزائرية للبحث والاستغلال والنقل عبر القنوات وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها، يمتد نشاطها كذلك من خلال قطاعات أخرى مثل توليد الطاقة الكهربائية واستغلال الطاقات المتجددة كمعالجة وتحلية مياه البحر،كما يمتد نشاطها كذلك سواء داخل الوطن من خلال الأنشطة الأربعة الرئيسية للمجمع وهي:

- **نشاط المنبع، نشاط المصب، نشاط النقل عبرالقنوات،نشاط التسويق.**

بالإضافة إلى نشاطها خارج الوطن عبر مختلف بلدان العالم أين تكمن فرص الاستثمار والمشاركة وبالتالي فهي أخذت شكل عالمي.

سوناطراك : الشكل رقم (02) : يوضح تفكيك رموز تسمية سوناطراك SONATRACH



* **مقر الشركة** يوجد مقر شركة سونا طراك بمدينة الجزائر العاصمة "حيدرة."

مكانة وتطور مجمع سونا طراك

حسب ترتيب مجلة بيتر وليوم انتلجسيويلكي يحتل مجمع سونا طراك المرتبة الأولى في مجال المحروقات على المستوى الأفريقي وسونا طراك مصنفة من بين أكبر الشركات الإحدى عشر في العالم،كما تحتل المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي المميع،وغاز البترول المميع،وكذا غاز البترول المكثف بالإضافة إلى احتلالها المرتبة الثانية على الصعيد العالمي في تصدير الغاز الطبيعي،وقد بلغ رقم أعمال شركة سونا طراك في قطاع المحروقات سنة 2002ب:20مليار دولار،كما قدر الناتج الإجمالي للشركة لسنة 2004 ب:250 مليون طن(يدخل فيها كل المنتجات الغازية والبترولية).

وبالتالي فان نشاط الشركة يمثل حوالي 30 بالمائة من الإنتاج الوطني الخام للجزائر، كما يوظف المجمع أكثر من 120 ألف عامل.

سونا طراك ليست شركة صناعية وتجارية هدفها الربح فحسب، بل لها أهداف وطنية سامية تعمل على ضمان الروابط داخل المجتمع كمساعدة أفراد مثل: (زلزال 21 ماي 2003،فيضانات غرداية بناء، مستشفيات، ومساجد، وأعمال خيرية ....)

كما تعمل سونا طراك كذلك على ترقية البحوث والنشاطات العلمية وتساعد على خلق الإبداع الفكري والفني فهي تساهم في عملية التنمية الشاملة والمستدامة للبلاد.

2-1 دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية –حاسي الرمل:

المديرية الجهوية لحاسي الرمل مكونة من سبعة مديريات وستة أقسام بالإضافة إلى مركز التكوين متصل بقطاع الموارد البشرية والوسائل فالمديريات نجدها كالتالي:

1- المديرية التقنية. 2- مديرية واد نومر. 3- مديرية الصيانة . 4- مديرية الاستغلال.

5- **المديرية اللوجستية . 6- مديرية الهندسة و الإنتاج 7- مديرية توات بولاية ادرار**

- أقسام :

1- قسم الإعلام: ويقوم بالتعاون في النشاط لمختلف مصالح القطاع.

2- قسم المحاسبة:مكلف بانجاز ميزانيات الاستثمار والبحث.

3- قسم الأمن:مكلف بالمراقبة والسيطرة على حماية مراكز جهة حاسي الرمل.

4- قسم التزويد:مهمته تسريع مصالح الإقامة والإطعام بالنسبة لعمال المديرية الجهوية.

5- قطاع التموين:مهمته الأساسية وضع مقترحات حسب الحالة فيما يتعلق بالسياسة العامة في قطاع التموين.

6- قسم الموارد البشرية:يقوم بتطوير الموارد البشرية للإدارة الجهوية.

قسم الموارد البشرية:

مصالح قسم الموارد البشرية

هذا القسم مهيكل في شكل 3 مصالح كبرى، ومركز للتكوين والإتقان وذلك كما يلي:

أولا – مصالح الموارد البشرية (Services ressources humaines) : وتشرف على 3 مصالح:

-مصلحة التخطيط وتسيير المسار المهني.

- مصلحة التكوين.

وهي مكلفة بالأعمال التالية:

- متابعة المسار المهني للعامل (mutation ,suspension ,promotion, mouvements temporaires...)

– تزويد الشركة بالموارد البشرية (plan annuel d'emploi) وكذا استقبال ودراسة ومعالجة ملفات طلبات العمل وإجراء الامتحانات على المرشحين،و إبرام عقود العمل ومتابعة ملفات المستخدمين

– ضمان التكوين المتواصل للعمال الجدد، ومتابعة عمليات الرسكلة للعمال القدامى وإجراء دورات تكوينية سواء في مركز التكوين التابع للمديرية الجهوية،أو مديريات جهوية أخرى أو حتى في الخارج.

ثانيا – مصالح الأعمال الإدارية (Services administratifs) وتشرف على 4 مصالح:

– مصلحة التسيير الإداري.

– مصلحة الأجور.

– مصلحة الآداءات الاجتماعية.

– المصلحة الصحية.

* وهي مكلفة بالأعمال التالية:

– متابعة الحركة المهنية للعمال (Mutation interne –région) واستقبال ملفات الموظفين الجدد.

– منح،وتسيير الإعانات المقدمة للعمال (قروض: لشراء سيارة, منزل, زواج..)وكذا توزيع ميداليات حسن الخدمة .

– متابعة الأداء الاجتماعية (تعويضات المصاريف الطبية، تسيير العلاوات، حوادث العمل، التقاعد ..)

– استقبال ومعالجة الملفات الطبية وإرسالها إلى CNAS وكذا ملفات التقاعد وإرسالها إلى CNR

– تسيير أجور العمال سواء الدائمين أو المؤقتين وإرسالها إلي المديرية العامة.

– ضمان التغطية الطبية لجميع عمال المنطقة وتوفير المستلزمات الصيدلانية الضرورية وسيارات الإسعاف.

ثالثا–مصالح الوسائل الإدارية Services les moyens administratifs)وتشرف بدورها على 3مصالح :

– مصلحة الإدارة العامة والوسائل.

– مصلحة الرياضة والترفيه.

– مصلحة التسيير الإداري ومكتب السفر.

*وتقوم بالمهام التالية:

– الإشراف على تسيير الوسائل العامة (Télécommunication, salle de: documentation et tirage...)

– ضمان عمليات النقل سواء للعمال أو لعائلاتهم (النقل الجوي) من و إلى حاسي الرمل.

– ترقية النشاطات الثقافية الترفيهية، وتنظيم دورات رياضية، وصيانة المنشآت الرياضية.

رابعا – مركز التكوين (centre de formation): تمتلك المديرية الجهوية لسوناطراك –حاسي الرمل – مركز للتكوين ذو إمكانيات جد متطورة ذو مستوى عالمي، وقد أشرف هذا المركز على عملية التربص الذي أقوم به، ويقوم هذا المركز أساسا بالمهام التالية :

1– خلية البرمجة:مكلفة بتحضير مخطط التكوين سواء للطلبة المتربصين أو العمال الجدد وتحضير تقارير خاصة.

2–خلية المتابعة: مكلفة بمتابعة برامج التكوين وتصخير جميع الوسائل لحسن عملية التكوين،وتشرف هذه الخلية على تنظيم المحاضرات والمؤتمرات.

3– خلية التسيير والوسائل: تضمن للمتربصين أو العمال (أثناء فترة التكوين) جميع الوسائل من: ألبسة ،إطعام إيواء، قاعة نسخ....الخ.

2-1 – المجال البشري

تعتبر المديرية الجهوية لشركة سونا طراك بحاسي الرمل مؤسسة اقتصادية وبما أنها مؤسسة ذات الحجم الكبير اقتصرت دراستنا حسب موضوع بحثنا في قسم الموارد البشرية فقط وهذا راجع لعدد الكبير من العمال في الشركة حيث يقدر أكثر من 7000 عامل بينما نجد في قسم الموارد البشرية حوالي 177عامل حسب تصريح رئيس قسم الموارد البشرية الموزعين على النحو التالي :

* الإطارات والبالغ عددهم90 عامل.

* المشرفون عددهم 37 عامل .

* المنفذون عددهم 50 عامل.

3-1 – المجال الزمني :

هناك رأيان في هذا الاتجاه الرأي الأول يرى أن المجال الزمني للدراسة يبدأ منذ اختيار الباحث لموضوع دراسته إلى غاية استخلاص النتائج، في حين يرى أصحاب الرأي الثاني أن المجال الزمني للدراسة يبدأ من النزول للميدان إلى غاية استخلاص النتائج .

وفي دراستنا هذه اتجهنا إلى تبني الرأي الأول بحكم أنه الأكثر شيوعا وتداولا، في الدراسات العليا و بحكم إن دراسة الماستر يتطلب منا الوقوف على الجانب النظري والجانب التطبيقي قصد الإلمام بجوانب البحث كاملة، والقيام بجولة استطلاعية لمدرية الجهوية لشركة سونا طراك بحاسي الرمل، للالتقاء بمسئوليها وذلك قصد التعرف على المؤسسة والقيام بملاحظات استطلاعية تفيدنا في المراحل القادمة من الدراسة.

وقد استغرقت دراستنا فترة امتداد مابين 20 \ 12\2017 إلى غاية 17\05\2018 ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى مراحل أساسية كما يلي :

المرحلة الأولى : مرحلة جمع أدبيات الدراسة : وفيها قمنا بالاطلاع على المراجع والبحوث في مجال الدراسة وامتدت هذه الدراسة من شهر ديسمبر 2017 إلى أواخر شهر فيفري 2018 .

المرحلة الثانية : تم في هذه المرحلة القيام بزيارة إلى المؤسسة سونا طراك بحاسي الرمل بشكل غير رسمي وتقديم طلب للسيد مدير هذه المؤسسة يوضح رغبتنا بإجراء دراسة ميدانية في إطار التحضير لمذكرة الماستر مع توضيح عنوان الدراسة والغرض منها ومدتها الزمنية ،كما قمنا بتقديم نسخة لمدير المؤسسة، وكان ذلك في 17 \ 03 \2018 .

المرحلة الثالثة : بعد الموافقة على طلب المقدم للسيد مدير شركة سونا طراك والحصول على ترخيص بإجراء الدراسة تم إلحاق الموافقة بطلب رسمي من رئيس قسم علم الاجتماع جامعة المدية، توجهنا به مباشرة إلى السيد رئيس قسم بالمؤسسة قصد التعرف على مختلف المصالح التابعة لها، وتوضيح الخطوط العريضة للدراسة قصد الاستفادة من المساعدة التي يمكننا الحصول عليها من الفئات العمالية والتي نعول عليها لتحقق وإنجاز هذا البحث وكان ذلك يوم 25\03\2018 .

المرحلة الرابعة : في هذه المرحلة تم توزيع 80 استمارة بهدف ملاها من قبل المبحوثين إطارات شركة سونا طراك بحاسي الرمل وكان ذلك بتاريخ 01\ 04\2018 إلى غاية10 \04\2018 .

مع العلم أنه تم توزيع 80 استمارة واسترجعنا 60 استمارة فقط وضاعت منها 20 استمارة وهذا راجع لتحجج بعض الإطارات هناك لعدم وجود وقت لملئ الاستمارة،وأيضا خروج بعض منهم في مهمة عمل خارج المؤسسة بعد استلامهم للاستمارة ولم يقوموا بإرجاعها.

المرحلة الخامسة: وفيها تم تفريغ البيانات بعد جمعها من المبحوثين، ثم تحليلها وتفسيرها وكان ذلك ابتداء من 20\04\2018 إلى غاية 20\05\ 2018.

2- أدوات الدراسة والعينة :

2-1- أدوات الدراسة

يعتمد البحث العلمي على مجموعة من الوسائل والأدوات لجمع البيانات تمثل وثيقة الارتباط بمنهج الدراسة وطبيعة الموضوع وهذه منه، والبحث السوسيولوجي يمر بمسارين إما كمي آو كيفي وذلك من اجل اعتماد على مجموعة من الأدوات للحصول على بيانات وبما أننا اعتمدنا على التحليل الكمي ، يتطلب استخدام أداة الاستمارة.

الاستمارة : إن الدراسات الاجتماعية تعتمد على مجموعة من الأدوات البحثية ومنها الاستمارة للإجابة على أسئلة البحث أو للتحقق من الفرضيات حيث يعرفها موريس أنجرس""تعتبر الاستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك لان صيغ الإجابات تحدد مسبقا ، هذا ما سمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشافات علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية "".[1]

كما تعرف أيضا "" هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو الآراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو أراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به الاستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث[2]

وعلى هذا الأساس قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة الميدانية في ثلاث محاور هي كتالي :

- المحور الأول : ويشمل على البيانات شخصية لمعرفة خصائص مجتمع الدراسة ويحتوي على خمس أسئلة.

- المحور الثاني : ويشمل على البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والمتعلقة ببناء قيم جديدة تفعل الممارسات التسييرية العقلانية للمؤسسة ويشمل ثمانية عشر سؤال .

- المحور الثالث : ويشمل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية والتي احتوت على تفعيل ممارسات التسييرية العقلانية اشتمل على أربعة وعشرون سؤال

[1]- موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ،دار النشر ، القصبة ، الجزائر ، 2004 ، ص 204
[2]-محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي** ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 2 ، 1999، ص 63

وقد توزعت أسئلة الاستمارة بين أسئلة مغلقة ونصف مفتوحة وأخرى مفتوحة.

1-2- عينة الدراسة

يصعب على الباحث الإلمام بجميع مجتمع البحث فيلجا الباحث إلى اختيار مجموعة جزئية من أفراد البحث تحمل خصائص مجتمع الدراسة والتي تمثل عينة الدراسة.

اخترنا العينة القصدية " التي تعني اختيار كيفي من قبل الباحث للمسحوبين استنادا إلى الهداف بحثه ولا يتم اختيار المبحوثين من خلال الجدول العشوائي أو القرعة، وهذا يعني أن هذه العينة لا تعطي الفرص المتكافئة لكل وحدة اجتماعية لأن تكون ضمنها. "[1]

ولأننا قصدنا في دراستنا اختيار فئة المسييرين من بين جميع العمال المتواجدين في شركة سوناطراك وهذا لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التسيير وكيفية غرس ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة.ناخذ العدد الكلي من العينة والمقدر ب 60 مفردة

[1]- معن خليل عمر، **مناهج البحث في علم الاجتماع** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان،2004، ص 208 .

3- عرض الجداول وتحليل البيانات

3-1- الجداول الخاصة بالبيانات العامة

الجدول رقم (01) : يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	**50**	**83.3**
أنثى	**10**	**16.7**
المجموع	**60**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلي نسبة وهي 83.3**%** تمثل نسبة الذكور في حين نجد نسبة الإناث تقدر ب 16.7**%.**

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى جنس الذكور وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل في دائرة الإنتاج أو الصيانة أو الأمن الصناعي، فأغلب المهام التي تقوم بها النساء داخل المؤسسة تنصب في المناصب الإدارية وفقط،وكذلك نجد أن أغلبية مهام سونطراك تكون بنظام دوام المناوبة أي (الليلي ، والنهاري)، مما يتعذر على المرأة ممارسة هذه الوظائف، لأنه لديها التزامات أسرية أخرى، وهذا راجع إلى الخلفية الاجتماعية للمجتمع وبالتالي فالمجتمع الجزائري مجتمع محافظ على قيمه الثقافية خصوصا في الأمور المتعلقة بعمل المرأة .

وعليه فإن مؤسسة سونا طراك في الغالبية تعتمد على فئة الذكور لطبيعة نشاطها أكثر من فئة الإناث.

الجدول رقم (02) : يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
[20 - 29]	5	8.3
1[30 - 39]	19	31.7
[40 - 49]	19	31.7
[50 - 60]	16	26.7
[أكثر من 60]	1	1.7
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثل 31.7%من المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [30- 39]، وفي نفس النسبة 31.7 %، نجد الفئة العمرية [40- 49] ،تليها نسبة 26.7 % من الفئة العمرية [50- 60] ، في حين نجد نسبة 8.3 %، من الفئة العمرية [20- 29] وأيضا نسبة 1.7%، من الفئة العمرية أكثر من 60 .

من خلال الدراسة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى فئة العمرية من [30-39]و[40 - 49] وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على تخفيف نسبة البطالة من خلال فتح مناصب شغل للكفاءات المهنية،كما أنها تسعى إلى فتح مجال للتقاعد المسبق بالنسبة للعمال الذين لديهم أقدمية في العمل .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على فئة العمرية من [30-39] و [40 - 49] لأنهم يمثلون القدرة على التحكم في التسيير الجيد للمؤسسة ولديهم قابلية لتأقلم مع أي فئة عمرية أخرى.

الجدول رقم (03) : يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	**6**	**10**
جامعي	**54**	**90**
مجموع	**60**	**100**

تشير المعطيات الإحصائية أن أعلى نسبة تمثل 90%، وتتمثل في المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي في المقابل نجد نسبة 10 %، من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

من خلال الدراسة الإحصائية نلاحظ أن غالبية المسيرين مؤسسة سونطراك يمتلكون مستوى تعليمي جامعي ويرجع ذلك إلى أن فئة الدراسة التي اخترناها وهي الإطارات تتطلب إلى كفاءات علمية عالية حيث تتطلب قدرات فكرية، من أجل نهوض بإقتصاد المؤسسة ومواكبة التغيرات التي تشهدها

على مستوى الداخلي والخارجي لها حفاظا على حصتها السوقية.

وفي الأخير نستنتج أن مؤسسة سونطراك تسعى في توظيفها لمسيريها إلى استقطاب الكفاءات العلمية ذات المستوى الجامعي.

الجدول رقم (04) : يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
[أقل من 5 سنوات [	**8**	**13.3**
[5 - 10]	**6**	**10**
[10 - 15]	**19**	**31.7**
[15 - 20]	**9**	**15**
20 فأكثر	**18**	**30**
المجموع	**60**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 31.7% تمثل المبحوثين الذين صرحوا أن أقديمتهم في العمل تتراوح من [10 – 15]، تليها نسبة 30 %، نجد نسبة 15 %، من المبحوثين تتراوح أقديمتهم

[15 – 20[، ثم نسبة 13.3 % تتراوح أقديمتهم أقل من 05 سنوات، وأخيرا نسبة 10 %، من المبحوثين تتراوح أقديمتهم من [5 – 10[.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى التمسك بعمالها لأنهم تعرفوا على المؤسسة أكثر، ويتفاعلون مع أهدافها، وفي نفس الوقت تسعى المؤسسة إلى استغلالهم والاستفادة منهم لتحسين وتطوير نشاطاتها، فالمؤسسة سوف تربح الكثير من الوقت بدلا من تضيعه في تكوين وإنهاك إمكانياتها المادية، ولكن هذا لا يمنع من استمرارية التكوين والتعلم لدى العمال،لاكتساب المعارف الجديدة وإدراك الأساليب المتغيرة في العمل. فالأقدمية هي المدة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى الولاء والانتماء، وسوف نعتمد على متغير الأقدمية في التفسير بعض الواقف والتمثلات وتبيان الدور الذي يلعبه في اختلاف تلك التمثلات .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على عمالها لأنهم يساعدون في بناء تماسكها وتحقيق أهدافها.

3-2 – تحليل وتفريغ بيانات الفرضية الأولى

جدول رقم(05) : يمثل مدى توافق كيفية تحقيق جودة العمل مع نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة

تحقيق جودة العمل / نمط العمل	تشجع روح المبادرة		الالتزام باللوائح التنظيمية للمؤسسة		المخاطرة		رضى العامل		لا ادري		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
العمل بروح الفريق	22	57.9	4	36.4	0	0	5	100	2	40	33	55
العمل في أجواء من التنافس	0	0	1	9.1	1	100	0	0	0	0	2	3.3
المهم العمل في إطار اللوائح التنظيمية للمؤسسة وفقط	16	42.1	6	54.5	0	0	0	0	3	60	25	41.7
المجموع	38	100	11	100	1	100	5	100	5	100	60	100

تشير المعطيات الإحصائية أن اكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة ب 55% صرحت أن العمل بروح الفريق هو نمط العمل المفضل في العمل وتدعمها في ذلك نسبة 100 %من المبحوثين الذين يرون أن تحقيق جودة العمل تكون من خلال رضا العامل تليها نسبة 57.9 %من المبحوثين الذين يرون إن تحقيق جودة العمل يكون من خلال تشجيع روح المبادرة وتليها أيضا نسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم تحديدهم لكيفية تحقيق جودة العمل وكذلك نسبة 36.4% من المبحوثين يرون أن جودة العمل تتحقق من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية للمؤسسة، في حين نجدها منعدمة بنسبة للمبحوثين الذين يرون أن جودة العمل تتحقق من خلال المخاطرة .

بالمقابل نجد نسبة 41.7 % صرحوا بان نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة هو العمل في إطار اللوائح التنظيمية للمؤسسة وفقط تدعمها في ذلك نسبة 60% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم تحديدهم لكيفية تحقيق جودة العمل ثم تليها نسبة 54.5 % من المبحوثين الذين صرح وان جودة العمل تتحقق من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية للمؤسسة في حين نجد نسبة 42.1% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بان جودة العمل تتحقق من خلال تشجيع روح العمل في حين نجدها منعدمة بنسبة للمبحوثين الذين يرون أن جودة العمل تتحقق من خلال المخاطرة .

وأخيرا نجد نسبة 3.3 % من المبحوثين صرحوا بان نمط العمل هو العمل في أجواء من التنافس تدعمها في ذلك نسبة 100 % من المبحوثين الذين صرحوا بان جودة العمل تتحقق من خلال المخاطرة تليها نسبة 9.1 % من المبحوثين الذين صرحوا بان جودة العمل تتحقق من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية للمؤسسة .

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية أن نمط العمل المفضل والذي على المؤسسة تشجيعه عند اغلب المبحوثين هو العمل بروح الفريق، ويشير هذا إلى الحاجة إلى العمل الجماعي فهذا الأخير يشجع العمال على الابتكار وزيادة في الإنتاج ، وهذا ما أشار إليه **فايول** " يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته "

أما عن توافق كيفية تحقيق جودة العمل مع نمط العمل المفضل حسب المبحوثين يتضح انه كلما كان تمثل المبحوث على أن تحقيق جودة العمل يكون من خلال تشجيع روح المبادرة أو رضا العامل نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة هو العمل بروح الفريق ، فمن خلال تشجيع روح المبادرة "يميل الأفراد فيها

إلى تكوين الجماعات وحب الظهور في مقدمة الحوادث والمواقف وتقديم الاقتراحات التطورية في المناسبات وعكسها السلبية "[1] فمن خلالها تسعى المؤسسة في اعتمادها على تبادل الخبرات وتعزيز القدرات بين العاملين بها لكي تستطيع مواجهة التغيرات التي تشهدها ، وبالتالي تكسب رضا العاملين .

بينما كلما كان تمثل المبحوثين لأن يكون تحقيق جودة العمل من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية للمؤسسة أو عدم الدراية بكيفية تحقيق الجودة ، كان نمط العمل الذي يرى المبحوثون على المؤسسة تشجيعه هو العمل في إطار اللوائح التنظيمية للمؤسسة وفقط ، أي الالتزام بما هو مقنن من رسميات بعيدا عن العامل وحاجاته. بمعنى الاهتمام بالعمل أكثر من الاهتمام بالعامل. كما يتبين رفض المبحوثين لفكرة المخاطرة والعمل ضمنها التي يمكن حسبهم الإضرار بمستقبل المؤسسة وهو ما لمسناه من خلال المحادثات التي تمت مع المبحوثين في سياق الدراسة الميدانية.

ومنه نستنتج أن كيفية تحقيق جودة العمل تتوافق مع نمط العمل الذي على المؤسسة تشجيعه .

جدول رقم (06) : يمثل مدى توافق نمط الاتصال الذي يحقق الفعالية مع كيفية الإعلام بالمستجدات

الاتصال الذي يحقق الفعالية / كيفية الإعلام بالمستجدات	الصاعد		النازل		الاتجاهين معا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إعلانات وملصقات	3	42.9	0	0	10	20.8	13	21.7
المذكرات الإدارية	1	14.3	3	60	14	29.2	18	30
الرؤساء المباشرين	1	14.3	2	40	8	16.7	11	18.3
البريد الإلكتروني	2	28.6	0	0	16	33.3	18	30
المجموع	7	100	5	100	48	100	60	100

تشير المعطيات الإحصائية أن أعلى نسبة والمقدرة ب30**%** صرحت بأن الإعلام بالمستجدات يكون عن طريق المذكرات الإدارية وتدعمها في ذلك نسبة 60 **%** الذين صرحوا بأن الإتصال الذي يحقق الفعالية هو الإتصال النازل تليها نسبة 29.2 % الذين صرحوا بأن الاتصال الذي يحققا فعالية هو الاتصال النازل والصاعد معا ، أيضا نسبة 14.3 **%** الذين أجابوا بالاتصال الصاعد ، في حين نفس النسبة 30%من المبحوثين صرحوا بأن كيفية إعلامهم بالمستجدات تكون عن طريق البريد الالكتروني

[1]- خليل محمد **حسن الشماع واخرون** ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص 139 .

وتدعمها في ذلك نسبة 33.3 **%** الذين أجابوا بأن طبيعة الاتصال الذي يحقق فعالية هو الاتصال الصاعد والنازل معا ، تليها نسبة 28.6 % الذين أجابوا بالاتصال الصاعد .

في حين نجد نسبة 21.7% من المبحوثين الذين أجابوا بأن إعلامهم بالمستجدات والأوامر يكون من خلال الإعلانات والملصقات ، وتدعمها في ذلك نسبة 42.9% من المبحوثين الذين أجابوا بان الاتصال الذي يحقق الفعالية هو الاتصال الصاعد .

وأخيرا نجد نسبة 18.3 % من المبحوثين صرحوا بأنه يتم إعلامهم بالمستجدات عن طريق الرؤساء المباشرين وتدعمها في ذلك نسبة 40% الذين أجابوا بالاتصال النازل ، تليها نسبة 16.7% صرحوا بالاتصال الصاعد والنازل معا ، وأيضا نسبة 14.3 % أجابوا بالاتصال الصاعد .

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية، أن كيفية الإعلام بالمستجدات والأوامر يعتمد بالأساس على الاتصال الكتابي.

كما يتبين أن الاتصال في الاتجاهين هو النمط السائد بالمؤسسة وهو ما يبين أن هناك فعل ورد فعل بين أطراف العملية الاتصالية. فالاتصال النازل يسمح بنقل التعليمات والأوامر والتوجيهات والقرارات بينما الاتصال الصاعد يسمح بمناقشتها والاستفسار حولها كما يسمح بنقل الأفكار والاقتراحات وبالتالي ضمان التغذية الراجعة. فالاتصال هو أداة ضرورية لنقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص إلى أخر ومن مستوى معين إلى مستوى أخر داخل كل التنظيمات ، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية [1].

وعلى الرغم من أن الاتصال الفعال حسب المبحوثين الذين يشغلون مناصب المسؤولية بالمؤسسة هو الاتصال في الاتجاهين إلا أنه لم يتم تفعيل ذلك في واقع المؤسسة. فالإعلام بالمستجدات نسبة قليلة فقط أجابت من خلال الرؤساء المباشرين بمعنى الاتصال الشفهي الذي يسمح بمناقشة المعلومة أي مضمون الرسالة الاتصالية. والأغلبية إعلامها بالمستجدات يتم من خلال الاتصال الكتابي الذي يجعل المعلومة في الغالب تسير في اتجاه واحد. وهو ما يدعمه الجدول اللاحق.

ومنه فالاتصال الذي يحقق الفعالية لا يتوافق مع كيفية الإعلام بالمستجدات في واقع المؤسسة وهو ما يتضمن تفكيك القيم المتعلقة بهذا الاتصال والانتقال من استقبال المعلومة إلى إنتاجها من خلال التغذية الراجعة .

[1]- بوثلجة غياث ، **علم النفس التنظيمي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014، ص 35 .

جدول رقم (07) : يمثل مدى توافق نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة مع مجالات التغيير بالمؤسسة حسب تمثلات المبحوثين.

نمط العمل / مجالات التغيير	العمل بروح الفريق		العمل في أجواء من التنافس		المهم العمل في إطار اللوائح التنظيمية		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الآلات والتجهيزات	9	21.9	1	50	3	12	13	19.12
المسؤولون في المؤسسة	8	19.6	0	0	6	24	14	20.6
نظام الاتصال	6	14.6	0	0	1	4	7	10.2
نظام الرقابة	3	7.3	0	0	5	20	8	11.8
منصب العمل الذي تشغله	5	12.2	0	0	3	12	8	11.8
نظام التخطيط	1	2.4	0	0	3	12	4	5.8
نظام توظيف	7	17.1	0	0	4	16	11	16.1
لا شئ	2	4.9	1	50	0	0	3	4.4
المجموع	41	100	2	100	25	100	68	100

* ارتفاع التكرارات يرجع إلى تعدد الإجابات.

تشير المعطيات الإحصائية أن المجالات التي يرى المبحوثين أنها من الضروري أن يمسها التغيير بالمؤسسة متعددة. حيث أن تغيير المسؤولين بالمؤسسة يمثل أكبر نسبة من إجابات المبحوثين والمقدرة ب 20.6 % وتدعمها في ذلك نسبة 24 % من المبحوثين الذين صرحوا بان نمط العمل الذي على المؤسسة تشجيعه هو العمل في إطار اللوائح التنظيمية ، تليها نسبة 19.6% صرحوا بأن نمط العمل هو العمل بروح الفريق.

في المقابل نجد نسبة 19.12 % يرغبون في تغيير الآلات والتجهيزات، تدعمها في ذلك نسبة 50 % من الذين أجابوا العمل في أجواء من التنافس، تليها نسبة 21.9 % من الذين صرحوا بان نمط العمل هو العمل بروح الفريق وأيضا نسبة في ذلك نسبة 12 % الذين صرحوا بالعمل بروح الفريق ، تليها نسبة % الذين صرحوا بالعمل في إطار اللوائح التنظيمية .

في حين نجد نسبة 16.1 % من الذين صرحوا بأنهم غير راضين ويرغبون في تغيير نظام التوظيف تدعمها في ذلك نسبة 17.1 % الذين صرحوا بان العمل المؤهل بروح الفريق، في حين نجد نسبة 16%الذين صرحوا بالعمل هو في إطار اللوائح التنظيمي.

أما نسبة 11.8 % من المبحوثين صرحوا بعدم الرضا ويريدون تغيير المنصب ، وتدعمها نسبة 12.2% من المبحوثين الذين صرحوا بان نمط العمل هو العمل بروح الفريق ، وتليها نسبة 12% من المبحوثين الذين صرحوا بان العمل يكون في إطار اللوائح التنظيمية .

ونجد نفس النسبة وهي 11.8 %تمثل المبحوثين الذين يريدون تغيير نظام الرقابة ،تدعمها في ذلك نسبة 20% صرحوا بأن العمل في إطار اللوائح التنظيمية ، تليها نسبة 7.3% صرحوا بان نمط العمل هو بروح الفريق

وفي الأخير نجد نسبة 10% الذين أجابوا بأنهم لا يريدون تغيير أي شئ في المؤسسة ، وتدعمها نسبة 50 % من المبحوثين الذين أجابوا بالعمل قي جو من التنافس ، في حين نجد نسبة 6.1% من الذين صرحوا بالعمل بروح الفريق .

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين أن مجالات التغيير بالمؤسسة متعددة وهو ما يفرض على المؤسسة العمل وبذل مجهودات كبيرة من أجل تطوير عناصرها والارتقاء بها إلى الأفضل. والذي يفرض تفعيل عملياتها التنظيمية وفي مقدمتها عملية الاتصال واتخاذ القرار من خلال فتح الأولى لتكون في الاتجاهين والثانية لتكون بالمشاركة. كما يتبين أن نمط العمل الذي يجب أن تشجعه المؤسسة ينحصر عموما في نمطين. الأغلبية تراه في العمل بروح الفريق وهو ما يشير إلى الرغبة في العمل الجماعي الذي يحقق ويشبع حاجات لدى الفرد العامل ومنها التواصل والمشاركة والحماية. أما النمط الثاني فهو العمل قي إطار اللوائح التنظيمية وفقط وهو ما يشير إلى ضرورة الالتزام بالنظام الرسمي للمؤسسة . أما العمل في إطار من التنافس فهو غير محبذ عند الأغلبية. ومنه فنمط العمل الذي يجب أن تشجعه المؤسسة يتوافق مع مجالات التغير .

جدول رقم(08) : يمثل مدى توافق أسلوب الاتصال الفعال مع كيفية الإعلام بالمستجدات والأوامر

أسلوب الاتصال الفعال / كيفية الإعلام بالمستجدات	الباب المفتوح		الباب المغلق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
إعلانات وملصقات	6	12.8	7	53.8	13	21.7
المذكرات الإدارية	16	34	2	15.4	18	30
الرؤساء المباشرين	9	19.1	2	15.4	11	18.3
البريد الالكتروني	16	34	2	15.4	18	30
المجموع	47	100	13	100	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن اعلي نسبة وهي 30% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بان كيفية إعلام العاملين بالمستجدات والأوامر تتم من خلال المذكرات الإدارية ونفس النسبة للبريد الالكتروني، مدعمة بنسبة 34 % من المبحوثين الذين صرحوا بان أسلوب الاتصال الذي يجب أن ينتهجه المسئول هو الباب المفتوح ، تليها نسبة 15.4% من المبحوثين الذين صرحوا بان الأسلوب هو الباب المغلق .

في المقابل نجد نسبة 21.7% تمثل المبحوثين الذين أجابوا بان كيفية إعلام العاملين بالمستجدات والأوامر من خلال الإعلانات والملصقات . تدعمها في ذلك نسبة 53.8% من الذين صرحوا بان أسلوب الذي يجب أن ينتهجه المسؤول هو الباب المغلق ، تليها نسبة 12.8 % من الذين صرحوا بالاتصال من خلال الباب المفتوح .

وأخيرا نجد نسبة 18.3% من الذين أجابوا بان كيفية الإعلام بالمستجدات والأوامر تتم من خلال الرؤساء المباشرين وهي مدعمة بنسبة 19.1% من المبحوثين الذين صرحوا بان أسلوب الاتصال الذي يجب أن ينتهجه المسؤول هو الباب المفتوح ، وتليها نسبة 15.4% من المبحوثين الذين صرحوا بان أسلوب الاتصال هو الباب المغلق .

تشير المعطيات الإحصائية أن كيفية الإعلام بالمستجدات يكون من خلال الاتصال الكتابي. كما يتبين أن الاتصال المفتوح هو الاتصال الذي يحقق الفعالية للمؤسسة بكل عناصرها. الاتصال المفتوح الذي يدعم من خلال الاتصال الشفهي الذي يتم من خلال مجموعة من الوسائل ومنها المقابلات والاجتماعات. ومنه فإن بناء نمط الاتصال المفتوح يقوم بالارتكاز على الاتصال الشفهي من خلال تفكيك قيم الاستهلاك فقط للرسالة الاتصالية الذي يضمنه الاتصال المكتوب. بمعنى أن المبحوثين يرون ضرورة الاعتماد على وسائل اتصالية تتجاوز الاتصال المكتوب من خلال ما تعتمده المؤسسة من إعلانات وملصقات ومذكرات إدارية وحتى البريد الالكتروني إلى الاتصال مباشرة برؤساء العمل.

ومنه فإن بناء نمط الاتصال المفتوح يقوم على تجاوز وسائل الاتصال المكتوب المعتمدة من قبل المؤسسة للاتصال بعمالها.

جدول رقم(09) : يمثل مدى توافق إشعار الإدارة بالتغيب على الاتصال الذي يحقق الفعالية

الاتصال الذي يحقق الفعالية / إشعار الإدارة بالتغيب	الصاعد		النازل		الاتجاهين معا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
اخذ رخصة مسبقة	5	71.4	4	80	39	81.3	48	80
إشعار الإدارة عن طريق الهاتف	1	14.3	0	0	4	8.3	5	8.3
تكليف زميل لإشعار الإدارة بالتغيب	1	14.3	0	0	4	8.3	5	8.3
التغيب ثم شرح السبب بعد العودة للعمل	0	0	1	20	1	2.1	2	3.3
المجموع	7	100	5	100	48	100	60	100

تشير المعطيات الإحصائية أن أعلى نسبة 80% تمثل مبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة إشعار الإدارة بالتغيب يكون من خلال أخذ رخصة مسبقة، ويدعمها في ذلك نسبة 81.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الاتصال الذي يحقق الفعالية هو الاتصال الصاعد والنازل معا، تليها نسبة 80% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الاتصال الذي يحقق الفعالية هو الاتصال النازل،ثم نجد نسبة 71.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الاتصال الذي يحقق الفعالية هو الاتصال الصاعد.

في المقابل نجد نسبة 8.3 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة إشعار الإدارة بالتغيب تتم عن طريق إشعار الإدارة عن طريق الهاتف وكذلك تكليف زميل بإشعار الإدارة بالتغيب، تدعمها في ذلك نسبة 14.3% صرحوا بأن الاتصال الذي يحقق الفعالية هو الاتصال الصاعد ونسبة 8.3 % من المبحوثين

الذين أجابوا بأن الاتصال الذي يحقق الفعالية هو الاتصال الصاعد والنازل معا،في حين نجد أن نسبة 3.3%صرحوا بأن طريقة إشعار الإدارة بالتغيب تكون من خلال التغيب ثم شرح السبب بعد العودة للعمل.

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن طبيعة إشعار الإدارة بالتغيب يكون من خلال أخذ رخصة مسبقة وهذا راجع إلى صرامة التسيير وضرورة احترام مواعيد العمل.

بينما عن توافق كيفية الاتصال الذي يحقق فعالية التسيير مع طريقة إشعار الإدارة بالتغيب اتضح أنه كلما كان اتصال صاعد أو النازل أو الاتجاهين معا فهذا لا يتوافق مع طبيعة التصرف في حالة الغياب حيث نجد أغلب المبحوثين صرحوا بالاستئذان قبل الغياب.

ومنه نستنتج أنه ليس هناك توافق بين الاتصال الذي يحقق الفعالية وطريقة إشعار الإدارة بالتغيب.

جدول رقم(10): يمثل توافق كيفية التعامل الفعال مع الدوام مع مدى التزام العاملين بالدوام في العمل

التعامل مع الدوام / التزام العاملين بالدوام في العمل	تفرض نظام رقابة صارم		المهم كمية الإنتاج		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	10	22.2	1	6.6	11	18.4
أحيانا	33	73.3	12	80	45	75
أبدا	2	4.4	2	13.4	4	6.6
المجموع	45	100	15	100	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 75 % من المبحوثين الذين صرحوا بان التزام العاملين بالدوام يتم أحيانا ، وتدعمها في ذلك نسبة 80% من الذين صرحوا بان المؤسسة يجب أن تولي الاهتمام لكمية الإنتاج المحققة بعيدا عن التركيز على التزام العامل بالدوام من عدمه، تليها نسبة 73.3% صرحوا بان المؤسسة يجب أن تفرض نظام رقابة صارم .

في المقابل نجد نسبة 18.4% من الذين صرحوا بأنه هناك التزام العاملين بالدوام بصفة دائمة ، وتدعمها في ذلك نسبة 22.2 % من الذين صرحوا بأنه يجب تعامل المؤسسة مع الدوام بفرض نظام رقابة صارم ، تليها نسبة 6.6 % الذين أجابوا بضرورة التركيز على كمية الإنتاج فقط .

وفي الأخير نجد نسبة 6.6 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن العاملين بالمؤسسة لا يلتزمون بالدوام في العمل ، وهي مدعمة بنسبة 13.4 % من الذين أجابوا بان المؤسسة يجب ان تتعامل مع الدوام بفرض نظام رقابة صارم ، تليها نسبة 4.4 % الذين أجابوا بأنها تتعامل مع الدوام بالاهتمام بكمية الإنتاج .

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن التزام العاملين بالدوام في العمل كما هو مقنن يتم أحيانا بمعنى أن العاملين يتغيبون أو يتأخرون أو يغادرون المؤسسة في أوقات العمل أو حتى ينتقلون بين مصالح المؤسسة. كما يتبين أن فرض نظام رقابة صارم على الدوام في العمل هو الأسلوب الفعال لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها حسب أغلبية المبحوثين. خاصة وأن أغلب المبحوثين صرحوا بالتزام المبحوثين أحيانا بالدوام. وبالتالي فرض نظام رقابة صارم يسمح بالقضاء تدريجيا على مظاهر التسيب واللامبالاة بالمؤسسة. وينمي قيم جديدة لدى العامل وهي قيم الالتزام والجدية وفي هذا الصدد يقول محمد البشير "تعد الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة "[1]. بالمقابل الفئة التي ترى ضرورة الاهتمام والتركيز على كمية الإنتاج بعيدا عن مدى الالتزام بالدوام والتي تمثل ربع المبحوثين ربما تمثلها هذا نابع من واقع المؤسسة التي لا يلتزم أغلب العاملين بها بالدوام في العمل. وبالتالي حتى لا تدخل المؤسسة في صراع مع هؤلاء ترى ضرورة مراقبتهم من خلال مراقبة كمية الإنتاج وبالتالي تفرض عليه التزاما آخر وهو كمية العمل.

ومنه فأن بناء قيم الالتزام من خلال فرض الرقابة على الدوام أو على الإنتاج يتم من خلال تفكيك قيم اللامبالاة والإهمال والتسيب لدى العامل والذي يتجلى من خلال عدم الالتزام بالدوام في العمل.

[1]- محمد البشير ، ص 14 .

جدول رقم(11) : يمثل مدى توافق أسلوب الاتصال الفعال مع نوع القيادة المتبعة

أسلوب الاتصال / نوع القيادة	الباب المفتوح		الباب المغلق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
القيادة المتشددة	5	10.6	2	15.4	7	11.7
القيادة الديمقراطية	14	29.8	3	23.1	17	28.3
القيادة المتساهلة	1	2.1	1	7.7	2	3.3
حسب الظروف	27	57.4	7	53.8	34	56.7
المجموع	47	100	13	100	60	100

تشير المعطيات الإحصائية أن أعلى نسبة وهي 56.7 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن القيادة بالمؤسسة لا تتخذ نمطا واحدا وإنما تتعلق بالظروف المحيطة، وتدعمها في ذلك نسبة 57.4% من المبحوثين الذين صرحوا بان أسلوب الذي يجب أن ينتهجه المسؤول هو الباب المفتوح ، تليها نسبة 53.8 % من المبحوثين أكدوا بان الأسلوب المنتهج هو الباب المغلق.

في المقابل نجد نسبة 28.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأن نوع القيادة المتبعة هي القيادة ال ديمقراطية ، وتدعمها في ذلك نسبة 29.8% من صرحوا بان أسلوب الاتصال يكون من خلال الباب المفتوح ، تليها نسبة 23.1% من الذين أجابوا بان أسلوب الاتصال يكون من خلال الباب المغلق .

في حين نجد نسبة 11.7% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بان نوع القيادة المتبعة هي القيادة المتشددة تدعمها في ذلك نسبة 15.4% من الذين صرحوا بان أسلوب الاتصال الفعال هو الباب المغلق، في حين تمثل نسبة 10.6 % من المبحوثين الذين صرحوا بأسلوب الاتصال من خلال الباب المفتوح .

وأخيرا نجد نسبة 3.3 % من المبحوثين الذين أجابوا بان نوع القيادة المتبعة هي القيادة المتساهلة ، وهي مدعمة ب 7.7 % من الذين صرحوا بان أسلوب الاتصال الذي يجب انتهاجه من طرف المسؤول هو الباب المغلق ، تليها نسبة 2.1% من المبحوثين الذين صرحوا بان أسلوب المسؤول في الاتصال هو الباب المفتوح.

من القراءة الإحصائية يتضح أن نوع القيادة التي تحقق الاستقرار حسب المبحوثين تكون تبعا للظروف وهو ما يبين البيئة المتقلبة وغير المستقرة التي تتواجد وتعمل في إطارها المؤسسة، فالمؤسسة عندما تكون

في ظروف ملائمة تفتح مجالات للاتصال لإعطاء قابلية أكثر للحوار والمشاركة، غير أنها عندما تكون في ظروف غير ملائمة تضطر إلى الضبط والسيطرة والانفرادية من اجل بلوغ الأهداف المرجوة، إننا نجد أن هناك قرارات تتعلق بمشاكل معينة تتوقف اغلبها على معارف وخبرات مكتسبة من طرف المسير والتي تحتاج إلى اتخاذها في أسرع وقت بما يجعلها انفرادية. لكن هناك قرارات معقدة تتعلق بمشاكل عويصة تتطلب مسير ذو خبرة عالية يحسن التفاوض والحوار ويفتح باب المشاركة للوصول إلى القرار الأنسب. كما يتبين أن أسلوب الاتصال سواء كان مفتوحا أو مغلقا كأسلوب يحقق الفعالية حسب تمثلات المبحوثين ارتكز على قيادة هي في الواقع قيادة غير ثابتة على العموم في نمط واحد وإنما تابعة للظروف. والاتصال المفتوح يشير إلى فتح باب التواصل في كل الأوقات عموما. والمغلق غلقه في الأغلب.

ومنه فنوع الاتصال الفعال أنبنى على واقع قيادي يراد تفكيكه من خلال أسلوب اتصالي معين.

3-3- تحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول رقم(12) : يمثل مدى توافق الاتصال الذي يحقق الفعالية مع اتصال العمال برؤساء العمل

الاتصال الذي يحقق الفعالية	الصاعد		النازل		الاتجاهين معا		المجموع	
اتصال العمال برؤساء العمل	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
زيارة مسؤول في مكتبه وطرح موضوع الزيارة	6	85.7	4	80	43	89.6	53	88.3
انتظار زيارته في موقع العمل لتحدث معه	1	14.3	0	0	4	8.3	5	8.3
اتصال بشخص أخر للتوسط عنده	0	0	1	20	1	2.1	2	3.3
المجموع	7	100	5	100	48	100	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلي نسبة وهي 88.3% تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن طريقة اتصال العمال بمسؤولي العمل يجب أن تكون من خلال زيارة المسؤول بمكتبه وطرح موضوع الزيارة ، تدعمها في ذلك نسبة 89.6% من المبحوثين الذين صرحوا بان الاتصال الذي يحقق الفعالية هو الاتصال الصاعد والنازل معا ، تليها نسبة 85.7 % من المبحوثين الذين أجابوا بان الاتصال الذي يحقق الفعالية

هو الاتصال الصاعد ، وأيضا نسبة 80 % من المبحوثين الذين صرحوا بان الاتصال الذي يحقق الفعالية هو الاتصال النازل .

في المقابل نجد نسبة 8.3 % من المبحوثين الذين صرحوا بان طريقة اتصال العمال بمسئولي العمل يجب أن تكون من خلال انتظار زيارته في موقع عمله للتحدث معه ، وتدعمها نسبة 14.3% من الذين صرحوا بأن الاتصال الذي يحقق الفعالية هو الاتصال الصاعد ، تليها نسبة 8.3 % الذين أجابوا باتصال الصاعد والنازل معا الذي يحقق الفعالية .

وفي الأخير نجد نسبة 3.3 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا أن طبيعة الاتصال بالمسؤول يجب أن تكون من خلال الاتصال بشخص آخر للتوسط عنده، تدعمها في ذلك نسبة 20 % من المبحوثين الذين صرحوا بان الاتصال النازل هو الاتصال الذي يحقق الفعالية، تليها نسبة 2.1 % من الذين أجابوا بان الاتصال الصاعد والنازل معا يحققان فعالية الاتصال .

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن اتصال العمال برؤساء العمل يجب أن تكون من خلال زيارة المسؤول في مكتبه وطرح موضوع الزيارة، أي أن العمال من خلال اكتسابهم لقيم المبادرة لا ينتظرون رؤساء العمل للنزول إليهم لطرح ما يهمهم هذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفهيا ، فهو يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى [1] ومن خلال ذكر الجماعة الكندية لفضائل هذا النوع من الاتصال بخصوص المجتمع الجزائري بعامة والمؤسسة الصناعية بخاصة حين قالت "في مجتمع يتميز بالثقافة الشفهية، يتحقق التحمس لشغل إيصال التوجيهات والتقدير بطريقة أفضل حين يتخذ قناة الاتصال الشفهي بدلا من الاتصال المكتوب.[2] ومنه فإذا كان الاتصال الصاعد وفي الاتجاهين يتوافق مع تمثلات المبحوثين لكيفية اتصال العمال برؤساء العمل أي انبنى وفقه، فإن الاتصال النازل ليس كذلك.

- هزاع شيب خالد السبعي : **دور نظم الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات في الاجهزة الامنية** ، مذكرة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة [1]نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2003 ، ص 27 .

[2]- محمد البشير : مرجع سبق ذكره ، ص 113 .

جدول رقم(13) : يمثل مدى توافق نوع القرارات الفعالة مع اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار

نوع القرارات / إشراك المرؤوسين	القرارات التشاركية من قبل جميع العمال		القرارات التشاركية من قبل ممثلي العمال		القرارات الانفرادية		اجابة اخرى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	45	91.8	5	100	4	66.7	0	0	54	90
لا	5	8.2	0	0	1	16.7	0	0	6	10
المجموع	50	100	5	100	5	100	0	0	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة وهي 90 % وتمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنه يجب اشراك مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات، تدعمها في ذلك نسبة100% من الذين أجابوا بأن القرارات التي تحقق الفعالية هي القرارات التشاركية من قبل ممثلي العمال، تليها نسبة 91.8 % من الذين أجابوا بأن القرارات الفعالة هي قرارات تشاركية من قبل جميع العمال، في حين نجد نسبة 66.7% صرحوا بأن نوع القرار الذي يحقق فعالية التسيير هي القرارات الانفرادية.

في المقابل نجد نسبة 10 % الذين أجابوا بأنه لا يجب إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وتدعمها

في ذلك نسبة 16.7**%** من الذين صرحوا بأن نوع القرار الذي يحقق فعالية التسيير هي القرارات الانفرادية في حين نجد نسبة 8.2 % من صرحوا بان نوع القرارات تكون قرارات تشاركية من قبل جميع العمال

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلبية تمثلات المبحوثين تصب في إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات. والمشاركة في اتخاذ القرار تعبر عن جهود مشتركة من قبل المختصين والمرؤوسين أثناء صنع القرار فتعطي المشاركة في القرارات أهمية كبيرة لشعور العمال بانتمائهم للمؤسسة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها في معالجة المشاكل التي اعترضت طريق المنظمة.

حيث يهدف "نظام اشتراك العمال في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج مما يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية باستمرار نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم، كما تؤدي الإدارة المشتركة إلى التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة ".[1]

[1]- طلعت إبراهيم لطفي،**علم اجتماع التنظيم** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 82 .

بينما عن نوع القرارات المساهمة في تحقيق فعالية التسيير وتوافقها مع تمثلات المبحوثين لمدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، يتبين أن هناك توافقا بينهما يعني أن فعالية التسيير انبنت على تمثلات المبحوثين لعملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (14) : يمثل مدى توافق تحقيق الجودة في العمل مع ضرورة الالتزام بمعتقدات وقيم للقادة.

تحقيق جودة العمل / التأثر بمعتقدات وقيم للقادة	تشجيع روح المبادرة		الالتزام باللوائح التنظيمية للمؤسسة		المخاطرة		رضى العامل		لا ادري		مجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	9	23.7	1	9.1	0	0	0	0	1	20	11	18.3
أحيانا	28	73.7	9	81.8	1	100	5	100	4	80	47	78.3
أبدا	1	2.6	1	9.1	0	0	0	0	0	0	2	3.3
المجموع	38	100	11	100	1	100	5	100	5	100	60	100

تشير المعطيات الإحصائية أن أعلى نسبة وهي 78.3% من المبحوثين الذين صرحوا بان تتأثر بالمعتقدات والقيم الجديدة للقادة الجدد من حين لأخر، وتدعمها في ذلك نسبة 100 %من المبحوثين الذين صرحوا بأن جودة العمل تتحقق أحيانا من خلال المخاطرة أو رضا العامل ، تليها نسبة 81.8% من الذين أجابوا بأن تحقيق الجودة العمل تكون من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية للمؤسسة ، وكذلك نجد نفس النسبة تقريبا 80% من الذين أجابوا بأنهم ليسوا على دراية بالأمور التي تحقق جودة العمل، تليها نسبة 73.7% من المبحوثين الذين صرحوا ان تحقيق الجودة العمل تكون من خلال تشجيع روح المبادرة من حين لأخر.

في المقابل نجد نسبة 18.3% من الذين اجابوا تتاثر المؤسسة بصفة دائمة بالمعتقدات والقيم الجديدة للقادة ، وتدعمها في ذلك نسبة 23.7% من المبحوثين الذين صرحوا بان تحقيق جودة العمل تكون من خلال تشجيع روح المبادرة ، وتليها نسبة 20% من الذين صرحوا بعدم درايتهم بجودة العمل ، تليها نسبة 9.1 % من المبحوثين الذين أجابوا بان تحقيق جودة العمل تكون من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية .

في حين نجد نسبة 3.3 %من المبحوثين الذين أجابوا بعدم تأثر المؤسسة بالمعتقدات والقيم الجديدة للقادة الجدد وتدعمها في ذلك نسبة 9.1% من الذين صرحوا أن تحقيق جودة العمل تكون من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية ، وتليها نسبة 2.6 % من المبحوثين الذين صرحوا تحقيق جودة العمل تكون من خلال تشجيع روح المبادرة .

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن اغلبية المبحوثين صرحوا بأن تأثير المؤسسة بالمعتقدات والقيم الجديدة للقادة الجدد تكون من حين لأخر.

بينما عن توافق جودة العمل مع المعتقدات والقيم الجديدة للقادة الجدد اتضح انه كلما كان تحقيق جودة العمل من خلال رضا العامل أو المخاطرة، تتوافق المؤسسة مع المعتقدات والقيم الجديدة ، في حين نجد نسبة من تمثلات المبحوثين صرحا بأن تحقيق جودة العمل تكون من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية أو تشجيع روح المبادرة هو أن المؤسسة تتأثر من حين لأخر .

جدول رقم(15) : يمثل مدى توافق نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة مع أساس علاقة الرؤساء فيما بينهم

نمط العمل / علاقة الرؤساء	العمل بروح الفريق		العمل في أجواء التنافس		المهم العمل في إطار اللوائح تنظيمية		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
التفاهم المتبادل	28	84.8	1	50	22	88	51	85
التنافس	4	12.1	1	50	2	8	7	11.7
التضامن	1	3	0	0	1	4	2	3.3
المجموع	33	100	2	100	25	100	60	100

تشير المعطيات الإحصائية أن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 85 %صرحوا بأن علاقة المسير مع باقي الإطارات يجب أن تتبني على أساس التفاهم المتبادل، وتدعمها في ذلك نسبة 88% من المبحوثين أكدوا بأن نمط العمل الذي يجب أن تشجعه المؤسسة هو العمل في إطار اللوائح التنظيمية، تليها نسبة84 من الذين صرحوا بأن نمط العمل يكون من خلال العمل بروح الفريق، تليها نسبة 50 من المبحوثين الذين صرحوا بان نمط العمل يكون من خلال العمل في أجواء من التنافس.

في المقابل نجد نسبة 11.7% من الذين صرحوا بان علاقة المسير مع باقي الرؤساء يجب أن تصطبغ بصبغة التنافس ، وتدعمها في ذلك نسبة 50% من الذين أجابوا بان نمط العمل يكون من خلال العمل في أجواء من التنافس ، تليها نسبة 12.1%من المبحوثين الذين صرحوا بان نمط العمل يكون من خلال العمل بروح الفريق ،تليها أيضا نسبة 8% من الذين صرحوا بان نمط العمل يكون من خلال اللوائح التنظيمية .

في حين نجد نسبة 3.3%من المبحوثين الذين أفادوا أن علاقة المسير مع باقي الرؤساء يجب أن تتميز بالتضامن، وتدعمها في ذلك نسبة 4%من المبحوثين الذين صرحوا بان نمط العمل يكون من خلال العمل باللوائح التنظيمية ، تليها نسبة 3 %من الذين أجابوا بان نمط العمل يكون من خلال العمل بروح الفريق .

تشير المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن علاقة المسير مع باقي الإطارات يجب أن تكون مبنية على أساس التفاهم المتبادل الذي يسهل عملية وصول المعلومات بين أعضاء التنظيم ويخلق جوا من الاستقرر بعيدا عن التوتر والصراع بما يساهم في إحداث التوازن بالمؤسسة. كما يظهر رفض المبحوثين لعلاقة التنافس التي قد لا تتبني على أسس مشروعة وفي إطار العقلانية. وعلاقة التضامن التي قد تِؤدي إلى تحالفات بين الأفراد على أسس شخصية أو قرابية أو عشائرية آو جهوية بعيدا عن الكفاءة في العمل بما يحقق الفعالية والتسيير العقلاني.

كما يتبين أن نمط العمل الذي يجب تشجيعه من قبل المؤسسة هو العمل في إطار روح الفريق بالدرجة الأولى ثم يأتي العمل في إطار اللوائح التنظيمية.

بينما عن توافق نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة مع تمثلات المبحوثين لصفة علاقة الرؤساء فيما بينهم يظهر أنه رغم أن العمل في إطار روح الفريق يتضمن علاقات بين العاملين يميزها التفاهم المتبادل والتضامن إلا أن المبحوثين فضلوا علاقة التفاهم رافضين بذلك علاقة التضامن التي تتبني في المجتمع الجزائري على أسس تتناقض مع العقلانية حسب الأدبيات الغربية . أما العمل في إطار اللوائح التنظيمية فهو يتوافق مع العلاقة المبنية على أساس التفاهم المتبادل.

جدول رقم(16) : يمثل مدى توافق نمط التسيير الفعال مع ضرورة التسيير العقلاني للمؤسسة

نمط التسيير	إتباع الأسلوب العلمي في التسيير		اهتمام بالعمل		محاولة إيجاد توازن بين مصالح المؤسسة والعمال		الأولوية في إرضاء العامل		المجموع	
ضرورة التسيير العقلاني	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	23	92	13	100	20	100	2	100	58	96.7
لا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
لا ادري	2	8	0	0	0	0	0	0	2	3.3
المجموع	25	100	13	100	20	100	2	100	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة وهي 96.7 % من المبحوثين الذين صرحوا بضرورة التسيير العقلاني بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرحوا بأن نمط التسيير في المصلحة التي يشغلها المسير هو الاهتمام بالعمل ونفس النسبة للذين يرون ضرورة إيجاد توازن بين مصالح المؤسسة والعمال ونفس النسبة أيضا لمن يرون الأولوية هي إرضاء العامل، بالمقابل نسبة 92% أجابوا بان نمط التسيير الفعال هو القائم على إتباع الأسلوب العلمي في التسيير.

في المقابل نجد نسبة 3.3% من الذين ليسوا على دراية بضرورة التسيير العقلاني،ت دعمها في ذلك نسبة 8 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن نمط التسيير في المؤسسة يكون بإتباع أسلوب العلمي في التسيير .

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين صرحوا بضرورة التسيير العقلاني للمصالح المشرفين عليها في المؤسسة. فالتسيير العقلاني هو الذي يحقق الفعالية خاصة في إطار مؤسسة استيراتيجية مثل سوناطراك، مداخيل الدولة قائمة عليها وقد استفادت من علاقات شراكة مع الأجانب فيما يخص التسيير من أجل الاستفادة من الخبرات الأجنبية في التسيير في محيط عالمي قائم على التنافس والبقاء للأقوى.كما يتبين أن أنماط التسيير متعددة ولكنها إجمالا متوافقة مع التسيير العقلاني

وفي هذا الصدد نجد **الفضيل رتيمي** لخص عقلنة التسيير في عجلة سماها" بعجلة التسيير"حتى تتمثل له مجموعة من الخطوات التي يتم الاعتماد عليها للوصول إلى عقلانية حقيقية في التنظيم (انظر الجانب النظري صفحة 47).

جدول رقم (17): جدول يمثل توافق كيفية الإعلام بالمستجدات مع مدى إبلاغ المبحوثين بالتغييرات

كيفية الإعلام بالمستجدات / الإبلاغ بالتغييرات	إعلانات وملصقات		المذكرات الإدارية		الرؤساء المباشرين		البريد الالكتروني		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	2	15.4	8	44.4	2	18.2	5	27.8	17	28.3
أحيانا	10	76.9	7	38.9	9	81.8	12	66.7	38	63.3
أبدا	1	7.7	3	16.7	0	0	1	5.6	05	8.3
المجموع	13	100	18	100	11	100	18	100	60	100

تشير المعطيات الإحصائية أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة ب 63.3 **%** صرحوا بأنه يتم إبلاغهم أحيانا بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة وتدعمها في ذلك نسبة 81.8 **%** من المبحوثين صرحوا بان كيفية إعلامهم بالمستجدات والأوامر عن طريق الرؤساء المباشرين ، تليها نسبة 76.9 الذين أجابوا بإعلانات وملصقات ، وأيضا نجد نسبة 66.7 **%**أجابوا بالبريد الالكتروني في حين نجد أن نسبة 38.9 **%** صرحوا بالمذكرات الإدارية .

في المقابل نجد نسبة 28.3 **%** من المبحوثين صرحوا بأنه يتم إبلاغهم دائما بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة وتدعمها في ذلك نسبة 44.4 **%** إعلامهم بالمستجدات يكون بالمذكرات الإدارية وتليها نسبة 27.8 % صرحوا بأنها تكون بالبريد الالكتروني ، في حين نجد نسبة 18.2 **%** أجابوا بالرؤساء المباشرين ، تليها نسبة 15.4 **%** الذين أجابوا بان كيفية الإعلام بالمستجدات والأوامر بالإعلانات والملصقات .

وأخيرا نجد نسبة 8.3 **%** من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتم إبلاغهم بأي تغيير يحدث في المؤسسة ، وتدعمها في ذلك نسبة 16.7 **%** أجابوا بالمذكرات الإدارية كوسيلة لإعلامهم بالمستجدات، تليها نسبة 7.7 **%** من المبحوثين أجابوا ب إعلانات وملصقات ، في حين نجد نسبة 5.6 **%** أجابوا بالبريد الالكتروني .

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن إبلاغ المبحوثين بالتغييرات في الغالب يكون من حين لآخر كما يتضح أن الاتصال الكتابي هو النوع الأكثر استخداما مع المبحوثين والذي يسمح بنقل اكبر حجم من

المعلومات في أقصر مدة كما يسمح بعدم تحريف المعلومة مقارنة بالاتصال الشفهي. وعلى الرغم من محاسنه إلا أن له مساوئ وفي هذا الصدد يقول **محمد البشير** " نعتقد أن اللجوء إلى الاتصال المكتوب يوفر لأصحابه "ملجأ " مفاده البقاء وراء المكاتب مما يؤهلوهم اتخاذ قرارات قد تكون بعيدة في اغلب الأحيان عن ما يتطلبه الواقع العيني من عناية " . [1]

كما يتبين أنه كلما كان الإعلام بالمستجدات من خلال الرؤساء المباشرين أو الإعلانات والملصقات أو البريد الالكتروني ، يكون إبلاغ المبحوثين بالتغييرات داخل المؤسسة من حين لآخر، وهذا ما يوضح أن المسيرين في قمة الهرم التنظيمي يتخذون قرارات تتجه لأن تكون فردية وبالتالي محدودية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

بينما كلما كان إعلام المبحوثين بالمستجدات من خلال المذكرات الإدارية يتجه إبلاغهم بالتغييرات لأن يكون بصفة دائمة.

ومنه نستنتج أن كيفية الإعلام بالمستجدات لا تتوافق مع مدى إبلاغ المبحوثين بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة والتي تتم في الغالب من حين لأخر وبالتالي تنحصر في بعض التغييرات، رغم أن المبحوثين من فئة الإطارات التي تشغل مناصب المسؤولية من خلال ترأسها للمصالح والأقسام المكونة للمؤسسة وذلك للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بها وهو ما يشير إلى أن التغييرات الخاصة بأي قسم تنحصر في أعضائه دون الأقسام الأخرى وهو ما لا يتوافق إلى حد كبير مع عملية اتخاذ القرار عند **هربرت سيمون** الذي يرى ضرورة المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول رقم(18) : يمثل مساهمة التسيير العقلاني في تحديد الأهداف.

مساهمة التسيير العقلاني في تحديد الأهداف	التكرار	%
دائما	**39**	**65**
أحيانا	**21**	**35**
أبدا	**0**	**0**
المجموع	**60**	**100**

[1]- محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص 113 .

يبين الجدول أن نسبة 65 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه دائما يساهم التسيير العقلاني في تحديد الأهداف بالمؤسسة .مقابل نسبة 35 % صرحوا أنه أحيانا ما يتم مساهمة التسيير العقلاني في تحديد الأهداف.

تبين المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن التسيير العقلاني يساهم في تحديد الأهداف بصفة دائمة بالمؤسسة، وهو ما يتوافق مع الأدبيات الغربية. بالمقابل الفئة التي صرحت بأنه أحيانا ما يساهم التسيير العقلاني بالمؤسسة في تحقيق الأهداف. فهذا يشير إلى أن بيئة العمل المحلية تتناقض مع العقلانية. هذه البيئة المبنية على العلاقات العشائرية والشخصية تفرز أهدافا خارج ما تضعه المؤسسة في الأساس مما يدفع إلى تعديل الأهداف والاتجاه بها وجهة أخرى ترضي أطرافا معينة متجاوزة المؤسسة ومصالحها وهذا ما استقيناه من محادثات مع المبحوثين.

جدول رقم(19) : يمثل مدى توافق تقديم الحوافز مع شغل مناصب السلطة

تقديم الحوافز / شغل مناصب السلطة	الكفاءة		الأقدمية		الشهادات		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
للرجال	10	18.9	3	42.9	0	0	13	21.7
للنساء	1	1.9	1	14.2	0	0	2	3.3
لأكثر كفاءة بعيدا عن الجنس	42	79.2	3	42.9	0	0	45	75
المجموع	53	100	7	100	0	0	60	100

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 75% وهي تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن شغل مناصب السلطة يجب أن يكون للأكثر كفاءة بعيدا عن الجنس، تدعمها في ذلك نسبة 79.2%من الذين أجابوا بأن الحوافز لكي تحقق الهدف الذي أنشئت على أساسه يجب أن تقدم على أساس الكفاءة، في حين نجد نسبة 42.9% من المبحوثين صرحوا أن الحوافز تقدم على أساس الأقدمية.

في المقابل نجد نسبة 21.7% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن شغل مناصب السلطة يجب أن يكون للرجال تدعمها في ذلك نسبة 42.9 %من المبحوثين الذين صرحوا بأن الحوافز تقدم على أساس الأقدمية، بينما نجد نسبة 18.9 %من المبحوثين الذين صرحوا بأن الحوافز تقدم على أساس الكفاءة.

في المقابل نجد نسبة 3.3 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن شغل مناصب السلطة يتركز عند النساء تدعمها في ذلك نسبة 14.2% صرحوا بان الحوافز تقدم على أساس الأقدمية، مقابل نسبة 1.9%صرحوا بان الحوافز تقدم على أساس الكفاءة.

تشير المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن شغل مناصب السلطة يكون للعاملين الأكثر كفاءة بعيدا عن الجنس، بمعنى عدم تفضيل جنس على آخر بل يجب أخذ معيار الكفاءة. وهو ما يتناقض مع واقع المجتمع الجزائري المتميز بالذكورة حيث يفضل الذكر على الأنثى والذي يكون في سياق التنشئة الاجتماعية. كذلك يتبين أن تقديم الحوافز لكي يتميز بالفعالية يجب أن يستند إلى الكفاءة بمعنى عدم تحويل المؤسسة إلى مكان لتقديم الخدمات الاجتماعية بعيدا عن الإنتاج وتحقيق الأرباح كما كان سائدا بالمؤسسة العمومية الجزائرية خلال مراحل التسيير المختلفة وهو ما ساهم في التوجه نحو الخوصصة. بمعنى أن المؤسسة هي اقتصادية وليست اجتماعية.

ومنه فأساس تقديم الحوافز والقائم على الكفاءة يتوافق مع تمثل المبحوثين لأساس تولي مناصب السلطة

3-4 -عرض نتائج الدراسة

- نتائج الفرضية الأولى :

من خلال دراستنا وتحليلنا لجداول الفرضية الأولى والتي مفادها : أن بناء قيم جديدة تفعل الممارسات التسييرية العقلانية بالمؤسسة يتوافق مع تفكيك القيم التي لم تعد تلائم تطور المؤسسة، توصلنا إلى النتائج التالية :

- نستنتج من الجدول رقم (05) أن توافق كيفية تحقيق جودة العمل مع نمط العمل المفضل حسب المبحوثين يتضح انه كلما كان تحقيق جودة العمل من خلال تشجيع روح المبادرة أو رضا العامل نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة هو العمل بروح الفريق ، فمن خلال تشجيع روح المبادرة "يميل الأفراد فيها إلى تكوين الجماعات وحب الظهور في مقدمة الحوادث والمواقف وتقديم الاقتراحات التطورية في المناسبات وعكسها السلبية "[1] فمن خلالها تسعى المؤسسة في اعتمادها على تبادل الخبرات وتعزيز القدرات بين العاملين بها لكي تستطيع مواجهة التغيرات التي تشهدها ، وبالتالي تكسب رضا العاملين، أما من الجدول رقم (06) فإن الاتصال الذي يحقق الفعالية لا يتوافق مع كيفية الإعلام بالمستجدات في

[1]- خليل محمد **حسن الشماع واخرون** ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص 139 .

واقع المؤسسة وهو ما يتضمن تفكيك القيم المتعلقة بهذا الاتصال والانتقال من استقبال المعلومة إلى إنتاجها من خلال التغذية الراجعة، كما يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن نمط العمل الذي يجب أن تشجعه المؤسسة ينحصر عموما في نمطين. الأغلبية تراه في العمل بروح الفريق وهو ما يشير إلى الرغبة في العمل الجماعي الذي يحقق ويشبع حاجات لدى الفرد العامل ومنها التواصل والمشاركة والحماية. أما النمط الثاني فهو العمل قي إطار اللوائح التنظيمية وفقط وهو ما يشير إلى ضرورة الالتزام بالنظام الرسمي للمؤسسة . أما العمل في إطار من التنافس فهو غير محبذ عند الأغلبية. ومنه فنمط العمل الذي يجب أن تشجعه المؤسسة يتوافق مع مجالات التغيير .

كما نستنتج من خلال الجدول رقم (08) أن بناء نمط الاتصال المفتوح يقوم بالارتكاز على الاتصال الشفهي من خلال تفكيك قيم الاستهلاك فقط للرسالة الاتصالية الذي يضمنه الاتصال المكتوب. بمعنى أن المبحوثين يرون ضرورة الاعتماد على وسائل اتصالية تتجاوز الاتصال المكتوب من خلال ما تعتمده المؤسسة من إعلانات وملصقات ومذكرات إدارية وحتى البريد الالكتروني إلى الاتصال مباشرة برؤساء العمل. ومنه فإن بناء نمط الاتصال المفتوح يقوم على تجاوز وسائل الاتصال المكتوب المعتمدة من قبل المؤسسة للاتصال بعمالها. كما أن الاتصال الصاعد أو النازل أو الاتجاهين معا لا يتوافق مع طبيعة التصرف في حالة الغياب حيث نجد أغلب المبحوثين صرحوا بالاستئذان قبل الغياب، ومنه نستنتج أنه ليس هناك توافق بين الاتصال الذي يحقق الفعالية وطريقة إشعار الإدارة بالتغيب، وهذا ما يثبته الجدول رقم (09). و بناء قيم الالتزام من خلال فرض الرقابة على الدوام أو على الإنتاج يتم من خلال تفكيك قيم اللامبالاة والإهمال والتسيب لدى العامل والذي يتجلى من خلال عدم الالتزام بالدوام في العمل.وهذا مانلمسه في الجدول رقم (10). كما يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) أن أسلوب الاتصال سواء كان مفتوحا أو مغلقا كأسلوب يحقق الفعالية حسب تمثلات المبحوثين ارتكز على قيادة هي في الواقع قيادة غير ثابتة على العموم في نمط واحد وإنما تابعة للظروف. والاتصال المفتوح يشير إلى فتح باب التواصل في كل الأوقات عموما. والمغلق غلقه في الأغلب، ومنه فنوع الاتصال الفعال أنبنى على واقع قيادي يراد تفكيكه من خلال أسلوب اتصالي معين.

وفي الأخير نلاحظ أن بناء قيم جديدة تفعل الممارسات التسييرية العقلانية بالمؤسسة يتوافق مع تفكيك القيم التي لم تعد تلائم تطور المؤسسة، إذا فمن خلال المعطيات المبحوثين فان الفرضية الأولى محققة .

- نتائج الفرضية الثانية :

من خلال دراستنا وتحليلنا لجداول الفرضية الثانية والتي مفادها : تفعيل الممارسات التسييرية العقلانية بالمؤسسة يتوافق مع تمثلات المبحوثين للعناصر التنظيمية (القيادة ، الاتصال، اتخاذ القرار، السلطة ، الحوافز ،الدوام في العمل)

نستنتج من خلال الجدول رقم (12) ان إذا كان الاتصال الصاعد وفي الاتجاهين يتوافق مع تمثلات المبحوثين لكيفية اتصال العمال برؤساء العمل أي أنبنى وفقه، فإن الاتصال النازل ليس كذلك.

بينما عن نوع القرارات المساهمة في تحقيق فعالية التسيير وتوافقها مع تمثلات المبحوثين لمدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، يتبين أن هناك توافقا بينهما يعني أن فعالية التسيير أنبنت على تمثلات المبحوثين لعملية اتخاذ القرار، وهذا حسب الجدول رقم (13) .بينما الجدول رقم (14) يوضح ان توافق جودة العمل مع المعتقدات والقيم الجديدة للقادة الجدد ،انه كلما كان تحقيق جودة العمل من خلال رضا العامل أو المخاطرة، تتوافق المؤسسة مع المعتقدات والقيم الجديدة ، في حين نجد نسبة من تمثلات المبحوثين صرحا بأن تحقيق جودة العمل تكون من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية أو تشجيع روح المبادرة هو أن المؤسسة تتأثر من حين لأخر .ومنه نستنتج أن تمثل المبحوثين في العلاقة بين المعتقدات والقيم الجديدة للقادة الجدد لا تتوافق مع تحقيق جودة العمل.

كما يتبين أن نمط العمل الذي يجب تشجيعه من قبل المؤسسة هو العمل في إطار روح الفريق بالدرجة الأولى ثم يأتي العمل في إطار اللوائح التنظيمية، وهذا ما أثبته الجدول رقم (07) بينما عن توافق نمط العمل الذي تشجعه المؤسسة مع تمثلات المبحوثين لصفة علاقة الرؤساء فيما بينهم يظهر أنه رغم أن العمل في إطار روح الفريق يتضمن علاقات بين العاملين يميزها التفاهم المتبادل والتضامن إلا أن المبحوثين فضلوا علاقة التفاهم رافضين بذلك علاقة التضامن التي تنبني في المجتمع الجزائري على أسس تتناقض مع العقلانية حسب الأدبيات الغربية . أما العمل في إطار اللوائح التنظيمية فهو يتوافق مع العلاقة المبنية على أساس التفاهم المتبادل، وهذا حسب الجدول رقم (15).أما عن توافق أنماط التسيير مع التسيير العقلاني يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) أنها متوافقة إجمالا، فالتسيير العقلاني هو الذي يحقق الفعالية خاصة في إطار مؤسسة استيراتيجية مثل سوناطراك، مداخيل الدولة قائمة عليها وقد

استفادت من علاقات شراكة مع الأجانب فيما يخص التسيير من أجل الاستفادة من الخبرات الأجنبية في التسيير في محيط عالمي قائم على التنافس والبقاء للأقوى.

نستنتج من خلال الجدول (17) كيفية الإعلام بالمستجدات لا تتوافق مع مدى إبلاغ المبحوثين بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة والتي تتم في الغالب من حين لأخر وبالتالي تنحصر في بعض التغييرات، رغم أن المبحوثين من فئة الإطارات التي تشغل مناصب المسؤولية من خلال ترأسها للمصالح والأقسام المكونة للمؤسسة وذلك للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بها وهو ما يشير إلى أن التغييرات الخاصة بأي قسم تنحصر في أعضائه دون الأقسام الأخرى. والجدول رقم (18) يؤكد أن التسيير العقلاني يساهم في تحديد الأهداف بصفة دائمة بالمؤسسة، وهو ما يتوافق مع الأدبيات الغربية. بالمقابل الفئة التي صرحت بأنه أحيانا ما يساهم التسيير العقلاني بالمؤسسة في تحقيق الأهداف. فهذا يشير إلى أن بيئة العمل المحلية تتناقض مع العقلانية. هذه البيئة المبنية على العلاقات العشائرية والشخصية تفرز أهدافا خارج ما تضعه المؤسسة في الأساس مما يدفع إلى تعديل الأهداف والاتجاه بها وجهة أخرى ترضي أطرافا معينة متجاوزة المؤسسة ومصالحها وهذا ما استقيناه من محادثات مع المبحوثين.

وفي الأخير يبين الجدول رقم (19) أن شغل مناصب السلطة يكون للعاملين الأكثر كفاءة بعيدا عن الجنس، بمعنى عدم تفضيل جنس على آخر بل يجب أخذ معيار الكفاءة. وهو ما يتناقض مع واقع المجتمع الجزائري المتميز بالذكورة حيث يفضل الذكر على الأنثى والذي يكون في سياق التنشئة الاجتماعية. كذلك يتبين أن تقديم الحوافز لكي يتميز بالفعالية يجب أن يستند إلى الكفاءة بمعنى عدم تحويل المؤسسة إلى مكان لتقديم الخدمات الاجتماعية بعيدا عن الإنتاج وتحقيق الأرباح كما كان سائدا بالمؤسسة العمومية الجزائرية خلال مراحل التسيير المختلفة وهو ما ساهم في التوجه نحو الخوصصة. بمعنى أن المؤسسة هي اقتصادية وليست اجتماعية. ومنه فأساس تقديم الحوافز والقائم على الكفاءة يتوافق مع تمثل المبحوثين لأساس تولي مناصب السلطة

في الاخير نستنتج من هذه النتائج ان تفعيل الممارسات التسييرية العقلانية بالمؤسسة يتوافق مع تمثلات المبحوثين للعناصر التنظيمية (القيادة ، الاتصال، اتخاذ القرار، السلطة ، الحوافز ،الدوام في العمل) وهذا لامسناه من خلال النتائج الفرضية الثانية إذا فهي محققة .

الاستنتاج العام :

من خلال الدراسة النظرية والميدانية فالثقافة التنظيمية تؤثر على التسيير العقلاني للمؤسسة فالمنظمة التي تمتلك ثقافة تنظيمية تمكن أعضاءها من الالتزام و الانضباط مما يدفعهم إلى تحقيق أداء متميز، يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ومؤسسة سونطراك تتمتع كذلك بثقافة تنظيمية ككل منظمة وهي تتمثل في ثقافة مركزية بيروقراطية، التي تقوم على الهرمية الصلبة ، وكذلك تعتمد على الاتصال الرسمي، كما أنها تفرض نظام رقابة صارم يسمح بالقضاء تدريجيا على مظاهر التسيب واللامبالاة بالمؤسسة، وينمي قيم جديدة لدى العامل وهي قيم الالتزام والجدية

كما يتبين أن أسلوب الاتصال داخل المؤسسة سواء كان مفتوحا أو مغلقا كأسلوب يحقق الفعالية ارتكز على قيادة هي في الواقع قيادة غير ثابتة على العموم في نمط واحد وإنما تابعة لظروف المؤسسة فحسب. حيث أن عمال مؤسسة سونطراك عند اكتسابهم لقيم المبادرة لا ينتظرون رؤساء العمل للنزول إليهم لطرح ما يهمهم فالاتصال الصاعد يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفهيا، فهو يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة بين إطارات المؤسسة.

في حين نجد أن تمثلات رؤساء المؤسسة لاتخاذ القرار يقوم على إشراك مرؤوسيهم في اتخاذ القرار لأهميته الكبيرة من ناحية وشعورهم بانتمائهم للمؤسسة من أجل إنجاح القرارات في معالجة المشاكل التي تعترض طريق المؤسسة، كما أن المؤسسة تشجع نمط العمل الجماعي أي العمل بروح الفريق، من أجل تحقيق نظام التسيير العقلاني وهذا وفق قواعد وقوانين تطبقها المؤسسة وتضبطها .

خاتمة :

من خلال هذه الدراسة التي حاولنا الكشف فيها عن بعض الآثار التي تمارسها الثقافة التنظيمية داخل التنظيمات الصناعية الجزائرية، ومحاولة إسقاط هذا الموضوع الهام من مواضيع علم الاجتماع على مؤسسة من المؤسسات الصناعية وهي المديرية الجهوية لشركة سونطراك بحاسي الرمل حيث تعد من أهم المؤسسات الصناعية الجزائرية.. فالثقافة التنظيمية التي تم تحديدها قصد التحكم أكثر في الدراسة باعتبار أن موضوع الثقافة موضوع متشعب، حيث لا يمكن التحكم في كل الثقافات و دراستها ميدانيا في هذا البحث، وما توصلت إليه هذه الدراسة أن بناء قيم جديدة تفعل الممارسات التسييرية العقلانية بالمؤسسة يتوافق مع تفكيك القيم التي لم تعد تلائم تطور المؤسسة. وكذلك تفعيل الممارسات التسييرية العقلانية بالمؤسسة يتوافق مع تمثلات المبحوثين للعناصر التنظيمية (القيادة ، الاتصال، اتخاذ القرار، السلطة ، الحوافز ،الدوام في العمل).

كما كشفت لنا حقيقة مفادها أن الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها مؤسسة سونطراك هي ثقافة مركزية بيروقراطية، التي تقوم على الهرمية الصلبة ، وتعتمد على الاتصال الرسمي.

ويمكن القول في الصدد أن المؤسسة الصناعية الجزائرية لم تهتم ببناء ثقافة تنظيمية خاصة بها تنمي روح انتماء الأفراد لها، وتميزها عن باقي المؤسسات التي تنشط في محيطها،معتقدة في قابلية النسق الثقافي للاستيراد على غرار التكنولوجيات المادية، فالثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة هي مجرد انعكاس لمبادئ النموذج البيروقراطي في الإدارة والتسيير، وهي لا تعكس في الحقيقة طموح جميع الأفراد المنتمين للمؤسسة بقدر تعبيرها عن طموحات فئة معينة تتمركز في أعلى الهرم التنظيمي، كما أنها من جهة أخرى ثقافة منفصلة عن محيطها الاجتماعي ما دام أنها تغلق المجال تماما أمام الأفراد من أجل تطويرها وتنميتها انطلاقا من خلفيتهم الثقافية والاجتماعية فالمؤسسة لا تعتمد على الاتصال الغير رسمي الذي يعتبر مهم لتقوية العلاقات بين الإدارة والعمال وإزالة الفوارق التي تولد الشعور بالاستعلاء لدى العمال اتجاه مرؤوسيهم، لذلك تعتمد المؤسسات اليوم على الاتصال الغير رسمي إلى جانب الاتصال الرسمي لتسهيل عملية نقل القيم التي تتبناها الإدارة العليا .وقد يؤدي إتباع النظام الرسمي من التسيير الى ضعف كفاءة المؤسسة الجزائرية و كفاءة الفرد التسييرية.

فالتنظيم الرسمي يجعل المناخ التنظيمي للعمل في المؤسسة عمل روتيني يقتل الدافعية في العمل و بالتالي خلق الشعور بعدم الرضا من طرف العمال الجزائريين في المؤسسات الجزائرية.

ولكي تحقق المؤسسة الجزائرية النتائج التي ترجو تحقيقها من التغييرات الحالية و القادمة، لا بد أن تبدأ التغيير من جانبه الثقافي باعتباره الأرضية التي تستقبل أي تغيير في المؤسسة، كما يمكن القول أن التغيير الثقافي هو الحلقة المفقودة في سيرورة التغيير في المؤسسة الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة القواميس والمعاجم

1 ابن منظور، **لسان العرب**، دار الجيل، دار لسان العرب، بيروت، **1988**.

2 ناصر قاسيمي، دليل المصطلحات،**علم الاجتماع تنظيم وعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط،2011.

قائمة الكتب

1- اعتماد محمد علام، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، دار النشر مكتبة الانجلو المصرية،ط1، جامعة عين شمس، ، 1994.

2- الساعاتي، سامية حسن، **الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع** الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

3- الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية**، ، بن مرابط، ط2009،1

4- العياشي العنصر، **تمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة ، ثقافات المؤسسة**، تحت إدارة جمال غريد منشورات مركز بحث في الانثربولوجية الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، 1997.

5- بشير محمد، **الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والصناعية** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

6- بوفلجة غياث، **التغيير التنظيمي وثقافة العمل**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر 2014.

7- بوفلجة غياث، **بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل**، دار القدس العربي، ط1 وهران، الجزائر، 2010.

8- بوثلجة غياث، **علم النفس التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (دس).

9-جميل احمد توفيق،**إدارة الإعمال**، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970.

10- جمال غريد، **ثقافات المؤسسة**، دار المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، 1997.

11- حسن حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك أفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، دار ومكتبة الحامد، ط 2، الأردن، 2000.

12- حسين حريم، **إدارة المنظمات**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.

13- خليل محمد حسن الشماع وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2000.

14- دنيس كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة السعيد انيمنيير توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت ،2007.

15 - دولي كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة قسم المقدار، منشورات اتحاد الكتاب العربي، سوريا، 2002.

16- سامية حسن الساعاتي، **الثقافة والشخصية**، دار النشر والتوزيع النهضة العربية، ط 2، بيروت، 1983.

17 - طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2007.

18-عماد عبد الغاني، سوسيولوجية الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت ، 2006.

19- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة غريب، د ط، دت.

20- عبد الرزاق بن الحبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

21- عبد الرزاق بن الحبيب ، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001

22- يعادل حسن، مصطفى زهير، **الإدارة العامة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1978.

23- علي معمر عبد المؤمن، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، إدارة المطبوعات والنشر، ط1، ليبيا، ، 2008.

24-عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة**، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2000.

25- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، عمان،2008.

26- موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**،دار وائل للنشر والطباعة،ط1، عمان، الأردن، 2002

27-محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دار وار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2008.

28- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.

29- مصطفى عشوي، **علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

30- مصطفى بوجلال، **علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات** ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2015 .

31- محمد حسين محاسنة، **أضواء على تاريخ العلوم عن المسلمين**،دار الكتاب الجامعي، العين، 2001 .

32- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن عمان، 2008.

33- محمد رفيق الطيب، **مدخل لتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.

34- موريس انجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**،دار النشر، القصبة الجزائر، 2004 .

35- محمد عبيدات واخرون، **منهجية البحث العلمي**، دار وائل للنشر، ط 2 ، الأردن، 1999.

36- معن خليل عمر، **مناهج البحث في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2004.

37-هارلمبسوهولبورن، **سوسيولوجيا الثقافة والهوية**، ترجمة، حاتم حميد محسن، دار ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1،2010.

الرسائل الجامعية

1- الياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،المسيلة، 2006.

2-- إيهاب فاروق مصباح العاجز، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الإسلامية غزة ،2011 .

3- بوخاتم رحاب، **الرأس المال الاجتماعي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وتنمية، جامعة تبسة ،2017 .

4- بوبكر منصور،**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم،جامعة منتوري قسنطينة ،2007.

5- عادل غزالي، **اثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري**،مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية جامعة قسنطينة، 2006.

6- غريب منية ، **علاقات العمل وتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية** أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

7- طويل رشيد، **تسيير وتحليل الأموال العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، د ت.

8- لبنى الكنز، **دور المؤسسة الاقتصادية في تنمية المجتمع الحلي**، مذكرة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة،2008.

9- محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، مذكرة الماجيستر في العلوم الإدارية،الرياض، 2006.

10- ناصر قاسيمي، **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري**، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم،جامعة الجزائر، 2005.

11- هشام بوكفوس، **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، أطروحة ماجستير، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الاخوى -فسنطينه- الجزائر، 2005-2006.

12- هزاع شيب خالد السبعي، **دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية**، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

-المجلات التربوية

1- طيبي الغماري ، **تحولات السوسيو ثقافية في المجتمع الجزائري وإشكالية الهوية**، الملتقى الدولي الأول، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ، تبسة.

2- بن عنتر عبد الرحمان، **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،العدد الثاني، جوان 2002.

3- لبصير شهرزاد، **وضع العامل الجزائري في المؤسسات المخصوصة**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ،31 ، المجلد أ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة.

4- كربالي بغداد، **نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثامن، جانفي، 2005.

5- الطيب داودي، **تقييم إعادة الهيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، مجلة الفكر، جامعة بسكرة، العدد الثالث.

6-جمـال غريـد، **العامــل الشــائع عناصــر للاقتــراب مــن الوجــه الجديــد للعامــل الصــناعي الجزائري**، مجلة إنسانيات، عدد 1، 1997.

7-. جميلــة الصــغير، **ثقافــة التنظيميــة والإبــداع الإداري، فكــر ومجتمــع فصــيلة محكمــة**، تصدر عن طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، مج، العدد 38، يونيو 2017.

المراجع بالأجنبية

1 - Gilles Bressay et Christian Kankoyt ، **Economie d'entreprise** 4edition Dalloz ، Paris ، 1998 .

2-Djamel . Gherid. **Cultures d'entreprise**. Ed.C.R.A .S C. Orain. Algeria .1997.

3- traifoed Berr les .Sciences ، de la gestion bolle jaques collection ، technique daujourd hui ،Paris 1970 .

4 - Boussoumah Mohamed . **la gestion socialiste depuis ledebut** . de son application Essai. De bilanin revue algérienne p24.

5-e Rebert .**Dictionnaire de sociologie**. Editions du seuil. Paris. 1999.

الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمـــــارة البحـــــــث

– عنوان البحث –

الثقافة والتسيير في المؤسسة العمومية الجزائرية

– دراسة ميدانية في مؤسسة الجهوية سونا طراك بحـــاسي الرمـــــل

– بحث مقدم لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

إعداد الطالبة :

فتيحة نمر

تحت إشراف الأستاذة :

صغير جميلة

ملاحظات :

- { المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية }
- ضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة داخل القوسين

السنة الجامعية 2017_2018

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

السن : ☐ (20 – 29)، ☐ (30 –39) ☐ (40 –49) ☐ (50 – 60) ☐ أكثر من 60

المستوى التعليمي ☐ ثانوي ☐ جامعي

الاقدمية في العمل : ☐ اقل من 5 سنوات ، ☐ (5– 10) ، ☐ (10– 15) ، ☐ (15–20) .، ☐ 20 فأكثر

المحور الأول : الثقافة التنظيمية

1– هل تتأثر المؤسسة بالمعتقدات والقيم الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

2– كيف يتم إعلام العمال بالمستجدات والأوامر التي تصدرها الإدارة ؟

☐ إعلانات وملصقات ☐ المذكرات الإدارية ☐ الرؤساء المباشرين ☐ البريد الالكتروني

3– هل يتم إبلاغك بأي تغيير في المؤسسة مهما كان بسيطا ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

4– ماذا يمثل لك المنصب الذي تشغله ؟

☐ منصب مرموق ☐ عمل متعب ☐ مركز للسلطة ☐ مسؤولية ☐ اجر أحسن

5– هل تلتحق بمكان عملك في الوقت المحدد ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

6 – هل الشعور بوجود تناقض بين نمط الحياة خارج المصنع وداخله يؤدي بالعمال إلى عدم الانضباط ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

7 – ما هو الشئ الذي لست راضيا عنه وتريد أن يتغير ؟

الآلات والتجهيزات الموجودة في المؤسسة ☐ ، المسئولون في المؤسسة ☐ ، نظام الاتصال ☐ ، نظام الرقابة ☐

منصب العمل الذي تشغله في المؤسسة ☐ ، نظام التخطيط ☐ ، نظام التوظيف ☐ ، لا شـــــــئ ☐

8– ما الذي يسود العلاقات بين العاملين ؟

الاحترام ☐ النزاع والصراع ☐ التضامن ☐ حسب الحالات و الضروف ☐

إجابة أخر .....

9– ما نوع القرارات التي تساهم في تحقيق فعالية التسيير؟

– القرارات التشاركية من قبل جميع العمال ☐ القرارات التشاركية من طرف ممثلي العمال ☐ القرارات الانفرادية ☐

– إجابة أخرى.....

10- شغل مناصب المسؤولية بالمؤسسة لمن يكون في رأيك؟

للرجال ☐ **للنساء** ☐ **للأكثر كفاءة بعيدا عن جنس** ☐

11 - كيف تتعامل المؤسسة مع الدوام في العمل؟

تفرض نظام رقابة صارم على العمال للالتزام بالدوام في العمل ☐ **المهم كمية الإنتاج ولا يهم التقيد بالدوام في العمل** ☐

إجابة أخرى.....

12- ما نمط العمل الذي يجب تشجعه المؤسسة؟

العمل بروح الفريق ☐ **العمل في أجواء من التنافس** ☐ **المهم العمل في إطار اللوائح التنظيمية للمؤسسة وفقط** ☐

إجابة أخرى.....

13 - كيف تتحقق جودة العمل بالمؤسسة؟

- تشجيع روح المبادرة ☐ **الالتزام باللوائح التنظيمية للمؤسسة** ☐ **المخاطر** ☐ **رضى العامل** ☐ **لا أدري** ☐

إجابة أخرى.....

14- في رأيك على أي أساس يجب تقديم الحوافز ؟

على أساس الكفاءة في العمل ☐ **على أساس الاقدمية** ☐ **على أساس الشهادات** ☐

- إجابة أخرى.....

15- على أي أساس تقوم علاقاتك مع باقي الإطارات ؟

التفاهم المتبادل ☐ **التنافس** ☐ **التضامن** ☐

إجابة أخرى .....

16- كيف تتعامل الإدارة مع العمال الجدد؟

- تقدم لهم تكوينا وتدريبا قبل مباشرة العمل ☐ **- مباشرة العمل والتكوين في نفس الوقت** ☐

- توجههم للمهام الموكل لهم مباشرة ☐

إجابة أخرى .....

المحور الثاني : الممارسات التسييرية و التسيير العقلاني

17- كيف يكون نمط التسيير الفعال في مصلحتك ؟

إتباع أسلوب علمي في التسيير ☐ **الاهتمام بالعمل** ☐

محاولة إيجاد توازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال ☐ **الأولوية هي إرضاء العامل** ☐

- إجابة أخرى .....

18- ما نمط الاتصال الذي يحقق الفعالية بالمؤسسة؟

الاتصال الصاعد ☐ **الاتصال النازل** ☐ **الاتصال في الاتجاهين** ☐

19 - ما نمط الاتصال الذي يجب التركيز عليه لتحقيق الاستقرار للمؤسسة؟

الاتصال الداخلي ☐ **الاتصال الخارجي** ☐ **الاثنين معا** ☐

20 - هل ترى بان الثقافة التنظيمية للمؤسسة تساهم في تدعيم التسيير العقلاني ؟

نعم ☐ **لا** ☐

21 - ما أسلوب الاتصال الذي يجب على المسؤول انتهاجه مع العاملين؟

أسلوب الباب المفتوح(يمكن للعامل الاتصال متى يريد) ☐ **أسلوب الباب المغلق (الاتصال يكون من خلال التقيد بالسلم التنظيمي)** ☐

إجابة أخرى.....

22- لتحقيق فعالية التسيير ما السلوك الذي يجب أن يسلكه العامل؟

☐**التقيد بالهيكل التنظيمي للمؤسسة** ☐ **تكوين علاقات شخصية بالمسؤولين** ☐ **تكوين علاقات خارج المؤسسة** ☐ **ممارسة العمل النقابي**

إجابة أخرى.....

23- ما نوع القيادة التي تحقق الاستقرار للمؤسسة؟

القيادة المتشددة ☐ **القيادة الديمقراطية** ☐ **القيادة المتساهلة** ☐ **حسب الظروف** ☐

24- هل تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع والابتكار ؟

☐ **دائما** ☐ **أحيانا** ☐ **أبدا**

25- من الأشخاص الذين تفضل العمل معهم ؟

زملاء من نفس المنطقة الجغرافية ☐ **، زملاء من الأقارب** ☐ **،زملاء الدراسة** ☐ **، زملاء من نفس توجهاتك** ☐

26- هل تتواصل علاقتك بزملاء العمل بالعمال خارج المؤسسة ؟

☐ **نعم** ☐ **لا**

– إذا كانت الإجابة نعم ما المواضيع التي يتم مناقشتها غالبا ؟

– مواضيع لها علاقة بالمؤسسة ☐ – مواضيع لها علاقة بما يجري من أحداث وطنية ☐

– مواضيع لها علاقة بما يجري من أحداث دولية ☐ – مواضيع متفرقة ☐

27– كيف يتم إشعار الإدارة بالتغيب ؟

– اخذ رخصة مسبقة من المسؤولين للتغيب ☐ – إشعار الإدارة عن طريق الهاتف ☐

– تكليف زميل لإشعار الإدارة بالتغيب ☐ – التغيب ثم شرح السبب بعد العودة للعمل ☐

28– كيف يتم اتصال العمال بمسؤولي العمل ؟

– زيارة مسؤول في مكتبه وطرح الموضوع الزيارة ☐ – انتظار زيارته في موقع العمل للتحدث معه ☐

– اتصال بشخص أخر للتوسط عنده ؟ ☐

29– بوصفك رئيسا لمجموعة عمل هل ترى انه يجب إشراك مرؤوسيك فيما تتخذه من قرارات خاصة بالعمل ؟

☐ نعم ☐ لا

– في حالة الإجابة ب لا ترى ما هي الأسباب ؟

– المرؤوسين غير مؤهلين لذلك ☐ – لان اتخاذ القرارات مسؤولية الرئيس وحده ☐

إجابة أخر.....

– إذا كان نعم: ما شكل مشاركتهم في قراراتك ؟

– إبداء أراء ووجهات نظر ☐ – تقديم اقتراحات لانجاز العمل ☐

إجابة أخرى .....

30– هل طريقة التسيير بالمؤسسة تتوافق مع قيمك الشخصية ؟

نعم ☐ لا ☐

31– هل طبيعة التسيير بالمؤسسة تفرض على المسير أن يكون سلوكه عقلاني ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

32– حسب رأيك توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات من شانه تدعيم كفاءة التنظيم ؟

.....

33 – هل تعتقد أن التسيير العقلاني ضروري في المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

34– هل يساهم التسيير العقلاني في تحديد الأهداف ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

إجابة أخرى .....

35 – إذا أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل تغادر المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

– إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا يعود ذلك ؟

لاعتبارات مادية ☐ لاعتبارات معنوية ☐

ليس هناك تقدير لعملك وكفاءتك في العمل بها ☐ نقص الأجر المقدم لك حاليا في المؤسسة التي تعمل بها ☐

إجابة أخرى .....

36– ماذا تقترح بخصوص فعالية الثقافة بالنسبة للتسيير داخل مؤسسة العمومية ؟

.....