

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: إدارة محلية

دور الثقافة التنظيمية في تطوير العمل الإداري

إشراف الاستاذة:

زروقي مرزاق

إعداد الطالب:

مكي الطاهر

أمام لجنة المناقشة

د./رئيسا

د./مقرا

د./ممتحنا

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

من منطلق الوفاء والعرفان بالجميل وقول الله تعالى ﴿ واخفض لهما جناح الذل من الرحمة ﴾ الاية 24 من سورة الاسراء.

- اهدي هذا العمل المتواضع للوالدين اطال الله من عمرهم
- الى كل افراد العائلة الذين كان لهم الفضل الكبير في تشجيعي على استكمال دراستي ومنحوني الوقت والجهد في سبيل النجاح.
- وإلى أعز أصدقائي الكرماء سير الله لهم طريق النجاح
- وكل من عرفتهم وحفظتهم ذاكرتي ولم تشملهم مذكرتي

أهدى
هذه المذكرة

مكي الطاهر

شكر وتقدير

فالشكر أولاً لله العلي العظيم الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع، بحمده عز وجل على مدنا بالصحة لإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة " زروقي مرزاقه " على إشرافها لهذا البحث ونصائحها القيمة.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وصرْفهم جزءاً من وقتهم الثمين لأجل قراءتها وإثراءها بتوجهاتهم القيمة.

كما لا يفوتني التقدم بخالص امتناني لكل الأساتذة الافاضل الذين درست على أيديهم، وإلى كل من قدم لي يدا للمساعدة و التشجيع لإتمام هذا العمل.

لكل هؤلاء...ولمن ذكرهم القلب ونسيهم القلم...جزاكم الله خيراً.

شكراً

مقدمة

مقدمة:

على اثر التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم، من خلال الانتشار الواسع للانترنت والعولمة والاقتصاد الحر وكذا ظهور التكتلات وجب على المؤسسات التكيف مع هذه المتغيرات كي تحقق النجاح والرقي، فالمؤسسات الناجحة هي التي اهتمت بالعنصر البشري وجعلت منه مفتاحا للنجاح لما يتميز به من فعالية في سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، إن هذه الأوضاع الجديدة ألزمت الإدارة المعاصرة بأمر أصبحت جوهرية بل أصبحت سلاحا استراتيجيا تنافسيا مهما لجلب العملاء وتحقيق التميز والريادة في السوق لذلك فان المؤسسة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق وتتميز، الأمر الذي يستدعي تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مسايرة التغيرات بشكل فعال. من خلال إتباع اتجاهات وأساليب الإدارة الحديثة ممثلة في الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا هاما وفعالاً في تكوين المنظمات والمؤسسات. ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات في تؤثر بالدرجة الأولى على أداء العاملين وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم، فالاعتماد على الذات في التنمية لا يأتي إلا بالتخطيط والتنظيم والتدريب وتقييم أداء الموارد البشرية لتنفيذ الاستراتيجيات المستهدفة.

ولقد كان للأطروحات الحديثة دورا بالغا في دراسة السلوك الإنساني ولعل اكبر اهتمام بهذا الأخير هو التركيز على البعد الثقافي للأفراد داخل المؤسسة والذي ينطلق من الافتراض بان الظواهر السلوكية والعقلية للكائن البشري ما هي إلا كيانات تخلقها اللغة والأساطير والممارسات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، ولمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تطوير العمل الإداري تم إجراء هذه الدراسة ببلدية سيدي عيسى ولاية المسيلة.

أهمية الدراسة:

ككل دراسة ذات توجه علمي فقد خصص هذا الفصل منها لمحاولة إعطاء نظرة واضحة لما يريد الباحث دراسته والوصول إليه وتحديد الموضوع بدقة وإزالة اللبس من أجل تمكين أولئك الذين سيطلعون عليه في المستقبل من فهم ما يحاول الباحث أن يدرسه بالضبط، من أجل تجنب الحكم المسبق على الأفكار وسوء فهم المعلومات الواردة والتي تعتبر مهمة جدا بالنسبة للبحث ككل، حيث تعتبر بمثابة القاعدة التي سيبني عليها الباحث كامل مراحل بحثه اللاحقة، إذا لا يجب على الباحث في أي حال من الأحوال أن ينحرف عن موضوع البحث المحدد بدقة أو أن يضيف أفكار متناقضة مع ما تم بناءه منذ البداية، ونحاول في هذا الفصل الذي سميناه بالإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة عرض إشكالية الدراسة، وطرح التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية والتي اجبنا عليها من خلال فرضية أساسية وفرضيات فرعية، مع تحديد أسباب اختيار موضوع الثقافة التنظيمية سواء منها الذاتية أو الموضوعية، وأهمية الدراسة وأهدافها، ثم حددنا المفاهيم والمصطلحات مع التعريفات الإجرائية وذلك حسب التوجهات العامة للبحث، لنصل في الأخير باختصار إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو موضوعات مشابهة.

1. أسباب اختيار الموضوع:

إن أي دراسة ذات توجيه أكاديمي لا بد لها من الإلمام بموضوع البحث ، لذلك فالبحث العلمي مهما كان نوعه يجب أن يقوم على أسس ومعايير علمية تساعد الباحث على اختيار المشكلة، ومعالجتها وفق معايير علمية مضبوطة ومتسلسلة تسلسلا منطقيا تجعله يصل إلى نتيجة يمكن الاستفادة منها وإدراجها في التراث العلمي، إلا أن اختيار موضوع يصلح للدراسة هو غاية في التعقيد، إذ تنتاب الباحث حيرة كبيرة في هذه المرحلة، ويواجه صعوبات كبيرة في تحديد ما يريد دراسته بالضبط، خاصة إذا يعي أن نجاح البحث يعتمد أساسا على عملية اختياره لموضوع البحث، لذا فالإطلاع على الموروث النظري والدراسات السابقة التي تناولت دراسات مشابهة قد يسهل من مهمة اختيار الموضوع، الأمر الذي من شأنه أن يعطي صورة صادقة وواضحة عن الإمكانيات التي يتطلبها هذا البحث

والمراجع المتوفرة والتي يمكن الاعتماد عليها، بالإضافة إلى الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحث خلال المراحل المستقبلية لإتمام عملية البحث.

أسباب الذاتية:

- الرغبة في مواصلة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية لأنه كان موضوع مذكرة الليسانس.
- الرغبة في تطوير البحث العلمي ومعارفنا الخاصة.
- الميل القوي لمعالجة مثل هذا الموضوع والرغبة في دراسته.
- اعتبار هذا الموضوع شيقا يستحق الدراسة.
- موضوع تتوفر به المادة العلمية.

أسباب الموضوعية:

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية .
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأفراد والمؤسسة .
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية و نوعها على أداء العاملين بالمؤسسة.
- إعطاء نظرة وصورة واضحة لمعالم الثقافة وبعض المصطلحات الخاصة بها كالقيم والأخلاق و غيرها .
- محاولة إرساء قاعدة للوصول إلى تسيير ناجح وتقديم أداء أفضل لترسيخ قيم الانسجام والانضباط بالمؤسسة.
- الرغبة في أن تصبح المؤسسة من أحسن المؤسسات أداءا والتزاما بالقيم.
- كثرة المراجع التي تتناول الموضوع وخاصة الحديثة منها.

2. أهمية و أهداف الموضوع :

يعد موضوع الثقافة التنظيمية أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، فثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا

للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين.

- يمكن لهذا البحث أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يعطي المؤسسة مكانة هامة و سمعة جيدة من خلال تمسكها بثقافتها.
- تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للقدرات وذلك لتأثيرها على الأداء وتحقيق إنتاجية أفضل.
- هذا الموضوع يمكن أن يساهم في عمليات تأهيل المؤسسات الخدماتية الجزائرية وبالتالي تمنحها ثقافة تنظيمية قوية.
- فسح المجال لدراسات أخرى سوسيولوجية.
- معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى عمال بلدية سيدي عيسى لعرفة المعوقات الثقافية التي من شأنها أن تحد من تحقيق أداء أفضل للأفراد، وعليه فدراسة أداء العاملين تعتبر من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي، الذي تسعى إليه الإدارة في محاولة التنبؤ بسلوك وأداء العاملين بها في ضوء أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن ثم العمل على ضبط وتعديل ذلك السلوك بما يتناسب مع قيم ومعايير الثقافة السائدة في المؤسسة، وتعد هذه الدراسة محاولة نحو تحقيق هذا الهدف.

الإشكالية :

تشهد العديد من منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ومهامها الكثير من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المعقدة والمضطربة، وتعتبر المؤسسة محل دراسة إحدى هذه المنظمات مما يتطلب منها البحث عن وسائل تمكنها من البقاء والاستمرارية والتميز، وذلك من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمات حتى تتلاءم مع البيئة الخارجية لها، وهذا يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في نجاح وتقديم المنظمات لما له من معرفة وخبرة ومهارة.

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمات الإدارية، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط العاملين بالمؤسسة ، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى إيجاد تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية فالمؤسسة الخدمائية هي بمثابة نظام أشمل لمنظمة يتكون من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي والنظام الاجتماعي والنظام الثقافي والنظام الاقتصادي، فهي تؤثر وتتأثر بالأنظمة الفرعية ،وهو ما ينطبق على ديوان الترقية والتسيير العقاري الذي يعنى ببناء وترقية المساكن والسعي إلى تثبيت نظام تسييري وتنظيمي في إطار قيادة الجهاز الإداري للديوان، ويمارس النظام الثقافي تأثيرا مهما على حياته وكفاءته، فهو الذي يستقبل الموارد البشرية محملين بقيم وعادات و معتقدات وأفكار و ثقافة تكونت في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، وهم يلتحقون بها ويجدون فيها سلوكات واتجاهات ورموز خاصة بها، وهي بمثابة الثقافة التي تميز ذات الديوان عن باقي الدواوين المتواجدة في الجزائر .

إن الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببلدية سيدي عيسى تتبع أهميتها من كونها تشكل عناصر في النظام العام لباقي المنظمات، فهي الوسط البيئي الذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها حيث تؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين أو القادة بالالتزام والرضا والتماسك والتضامن، ذلك أن الخصائص الثقافية تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين.

يعتبر العامل العنصر الأساسي لاستمرار المنظمة ونجاحها وبلوغ أهدافها، لذا وجب عليها أن تسعى إلى إيجاد طريقة فعالة تمكنها من تطبيع هويته، وذلك كي تتسجم أنماطه السلوكية مع سياسات التنظيم والإجراءات وتصميم العمل والتوقعات الخاصة حتى يتم تحقيق الأهداف التنظيمية، فهناك ثقافة تنظيمية تتداخل في السياسات والقواعد الإجراءات وتحديد مستويات الأداء ومدى فعالية المنظمة، لأنها تساهم في تشكيل أنماط

سلوك الأفراد العاملين بها، وبالتالي يتميز سلوكهم بخصائص معينة قد تؤثر على مستويات الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وإدراكا لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية فإن الأهمية بمكان بحث مثل هذا التأثير، وفي هذا الدراسة يبرز أداء العاملين كواحد من المتغيرات الهامة التي أولها الباحثون اهتمامهم في السنوات الأخيرة، فإجراءات التسيير التي تتجح في التأثير على أداء العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة وكلنا يعلم أن أهم عامل من عوامل نجاح المؤسسة الخدماتية هو العنصر البشري الذي يعتبر ركيزة أساسية من الركائز التي تبني عليها المؤسسة إستراتيجيتها بكيفية استغلال كفاءة وفعالية عاملها، عن طريق قيام الإدارة بإختيار العناصر الفعالة لها، وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس سلبا على أدائهم، ويمكن القول أن المنظمة الناجحة هي التي تملك ثقافة فعالة قادرة على التأثير إيجابا على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الريح والبقاء.

إن داخل كل تنظيم رسمي الذي يتكون من مجموعة من اللوائح و القواعد هناك تنظيم غير رسمي، والمتمثل في مجموعة العلاقات غير الرسمية التي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكات العاملين، واستجاباتهم للمواقف المختلفة حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة تلعب دورا كبيرا في التأثير على مختلف جوانب المنظمة، بما فيها الموظفين وأدائهم بديوان الترقية والتسيير العقاري مجال البحث، وذلك لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة به ومدى تأثيرها على أداء العاملين وسلوكياتهم، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد، فأهميتها تكمن في قيامها بدور المرشد للعاملين، وذلك لتوجيه الفكر والجهود نحو بلوغ أهدافه ورسالته، وتحديد أسلوب وسرعة إستجابة عماله وموظفيه لتحركات المنافسين، وتحقيق التكامل الداخلي، عن طريق تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معا بفاعلية وتكليف المؤسسة مع البيئة الخارجية.

وتأسيسا لما سبق ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على تحقيق أهداف المؤسسة من اجل ضمان الاستمرارية

والتميز في الأداء فستتناول دراستنا هذه بعدي الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وذلك للوقوف على تأثير الثقافة التنظيمية ببلدية سيدي عيسى على أداء الموظفين به.

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين فكما لكل مجتمع ثقافته الخاصة كذلك لكل منظمة ثقافتها الخاصة و من خلال هذا تبلورت إشكالية موضوعنا:

➦ إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل بلدية سيدي عيسى؟

وللوقوف على مدى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة الخدماتية كتنظيم أو بالنسبة لمواردها البشرية كمحرك رئيسي لكل عملياتها وأنشطتها، اشتمت مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- لكل التحكم والسيطرة الميدانية لمتغيرات الموضوع وهي كالتالي:
- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية سيدي عيسى؟
- هل يمكن لروح الفريق والعمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل البلدية.
- هل تمكين العاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم ببلدية سيدي عيسى.

الفرضيات:

1. الفرضية الأولى:

"نمط الثقافة التنظيمية السائدة إنعكاس على سلوك الموظفين بالبلدية."

2. الفرضية الثانية:

"يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل بلدية سيدي عيسى."

3. الفرضية الثالثة:

"كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات بالبلدية زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها."

المفاهيم و المصطلحات:

إن عملية تحديد المفاهيم في كل بحث علمي يعتبر خطوة غاية في الأهمية وذلك لإزالة الغموض والفهم الخاطئ.

الثقافة: لقد جاء لفظ الثقافة في القرآن الكريم وهذا يعني أن المصطلح عربي الأصل، حيث سرعة أخذ العلم و فهمه وتقويم المعوج من الأشياء تعني أيضا الفهم والإدراك والخدمة المهارة وتعني أيضا التهذيب والتأديب مثل: ثقّف المعلم الطالب أي هذبه وأدبه.

إن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبدا فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح اعوجاجها.

اصطلاحا: ما يكسبه الإنسان من ضروب المعرفة النظرية والخبرة العلمية التي تحدد طريقته في التفكير و مواقفه في مختلف طرق الحياة .

لقد وضعت تعريفات كثيرة جدا للثقافة لكنها تصب في النهاية في إطار التعريف الكلاسيكي، الذي وضعه "تايلور" في مطلع كتابه عن الثقافة البدائية وهي " أن الثقافة ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي عادات وقدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.

إنّ فالثقافة بمفهومها العام تتميز بأنها ذات طبيعة تراكمية ومستمرة فهي ليست وليدة عقد أو عدة عقود، بل هي ميراث اجتماعي لكافة منجزات البشرية ، فهي تعبر عن كل ما يقوم به الإنسان أو يخترعه سواء بعقله أو بيده من أشياء ومختلف مظاهر البيئة الاجتماعية، إذن يمكن القول أن اللغة والعادات والتقاليد والأفكار والمؤسسات الاجتماعية

هي ثقافة من صنع الإنسان، أي أنها إنتاج إنساني يمكن دراستها على أنها الهيكل الخاص والأنظمة وأشكال السلوك التي لها صفة الاستمرار والتغير.

الثقافة التنظيمية:

نجد لها عدة تعاريف منها:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والتفسيرات العقلية والرموز والإيديولوجيات وما شابه من منتجات عقلية .

هي بطاقة تعريف منظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من ان تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعملاء.

تعرف كذلك بأنها " :مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات " .

وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة هي مجموعة القيم والمبادئ والأفكار ، والمفاهيم والمبادئ والعادات والتقاليد السائدة في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة، والتي تؤثر على أداء العاملين بها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الأداء:

يعرف الأداء على أنه المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.

ويقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

وفي تعريف آخر نجد أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية.

المؤسسة:

إن مفهوم المؤسسة يعد من المفاهيم الغنية للتحليل وذلك لتوفر الكثير من الدراسات التي تتناولها في مختلف التخصصات والفروع العلمية، لذلك فقد اختلف المفكرون المتخصصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم باختلاف مناهجهم الفكرية ومنطلقا من العلمية، فإذا كان علماء القانون قد ركزوا على الوضع القانوني للمؤسسة

والعاملين بها، فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي تربط بالمؤسسة في إطار اقتصادي عام، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم، في حين ينظر إليها علماء الاجتماع من خلال الأبنية الاجتماعية الخاصة بها وعلاقتها بالأبنية المحيطة بها وفي ظل هذا فقد اختلفت نظرة، المفكرين للمؤسسة في عدة جوانب، فمنهم من كان ينظر إليها نظرة تشاؤمية وذلك لسيطرتها على الإنسان وسلبها حريته، وذلك من خلال عيشه في اغتراب دائم عندما أصبح تابعا للآلة التي يعمل من خلالها داخل المؤسسة، بينما ينظر إليها آخرون على اعتبار أن وجودها هو بمثابة نتيجة لتطور المجتمع ، وهي المكان الذي تتواجد فيه صفات الأخوة والصدقة والتعاون وتحقيق الأهداف.

وقد ورد تعريف المؤسسة بمعجم العلوم الاجتماعية على أنها:"وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من اجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقرار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من اجله، ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط2"، وما يمكن ملاحظته من خلال هذا التعريف هو لتركيز على الجانب الاقتصادي، ذلك أن الهدف الأساسي لوجود المؤسسات هو إنتاج السلع والخدمات من حيث التأليف بين مجموعة من العناصر المختلفة التي تعتبر كمدخلات، بالإضافة إلى ذلك فهذا التعريف يعطي المؤسسة استقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتها مادامت ستحاسب على نتائجها المتمثلة في الربح أو الخسارة، رغم انه أشار إلى عمليات التفاعل بين عناصر الإنتاج إلا انه لم يذكر العمليات التي يتم من خلالها هذا التفاعل.

أما عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" فينظر إلى المؤسسة على أنها "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية"

نلاحظ أن "فيبر" قد ميز بين المؤسسة وباقي أنماط المجتمع الإنساني الأخرى من خلال القوانين واللوائح التنظيمية والإجراءات الرسمية التي تعتمد عليها للربط والتنسيق بين الوظائف المختلفة المرتبطة وفق هيراركية واضحة التي تجعل المؤسسة تتصف بالعقلانية والرشد من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة والانجاز من خلال النموذج المثالي، وعليه فقد اعتبر "فيبر" المؤسسة بمثابة نظام مغلق لا يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي وتعتمد على إمكانياتها الداخلية فقط لتحقيق الكفاءة .

أما عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" الذي ينتمي إلى المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع، فينظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح، وهي في نظره عبارة عن "وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة"، وهذه النظرة الوظيفية تبدو واضحة في تعريف "بارسونز" فالمؤسسة عبارة عن تنظيم كلي يتكون من مجموعة من التنظيمات الفرعية تتفاعل فيما بينها في شكل بنيوي من أجل تحقيق أهداف محددة بدقة، وهذا التنظيم الكلي هو الآخر عبارة عن وحدة فرعية في تنظيم أكثر شمولاً وهو المجتمع فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع الوحدات الاجتماعية الأخرى المتواجدة بالمجتمع إلا أن "بارسونز" قد ميز بين المؤسسة كتنظيم من جهة والمجتمع من جهة أخرى، ذلك أن المؤسسة تتبع تنظيمًا دقيقًا وترتيبًا مميزًا للأعمال الوظائف وفق إجراءات واضحة مما يسمح بتحقيق الأهداف المحددة، ولهذا حاولنا إعطاء أهمية كبيرة لمفهوم المؤسسة على اعتبار أنها المجال الذي يمكننا من دراسة الأفراد من كافة الجوانب.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن جملة الموارد البشرية والمادية والمالية تخضع لقوانين وأنظمة داخلية من خلال تفاعل الأفراد بغية تحقيق أهداف محددة.

روح الفريق والعمل الجماعي:

هو القدرة على العمل من اجل تحقيق أهداف مشتركة ويتضمن عمل الأفراد مع بعضهم البعض بحيث يكون . لكل فرد دور محدد ضمن الجماعة .

ويمكن القول أن جماعية العمل هي القدرة على مباشرة الانجازات الفردية اتجاه الأهداف التنظيمية، والمتمثلة في تصرفات الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك، والتي تخضع احتياجات الفرد لاحتياجات الفريق.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

هي عبارة عن " تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، أي منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير على القرار. فعملية المشاركة في اتخاذ القرار تأتي في مقدمة الاهتمام لأي مؤسسة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار .

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من خلال جملة من المعايير وذلك من أجل تحديد سلوك الأفراد وضمان الاستقرار التام للمؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها.

التعريف الإجرائي للأداء:

يعبر عن تلك المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين بها، فهو لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط بل على قدرات الموظفين ومهاراتهم.

الدراسات السابقة :

إن ما يميز البحث العلمي هو الاستمرار و التراكم الهائل، وهو ما سهل على العلم الوصول إلى تطورات هائلة حيث يستأنف الباحثون دراساتهم من منطلق النتائج التي تم التوصل إليها سابقا، وبالتالي يصبح لدى الباحث معرفة كاملة تكسبه موروثا علميا يساعده على تجاوز خطوات بحثه، فكان للدراسات السابقة أو المشابهة أهمية كبيرة فهي تمكن الباحث من الاستفادة قدر المستطاع من المناهج التي اتبعنها، للتحقق من الفرضيات التي صاغتها والنتائج التي تم التوصل إليها، إذ أنها تتيح في كثير من الأحيان فرصة تجنب الأخطاء التي تم الوقوع فيها سابقا فهي إذن تعتبر بمثابة دعم للدراسة، وبالنسبة للبحوث والدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع وجدنا بعض الدراسات وقد اكتفينا فقط بذكر باختصار شديد تلك الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث سواء كانت دراسات غربية أم عربية أو وطنية محلية والتي نعتقد أنها أفادتنا في انجاز البحث انطلاقا من اختيار الموضوع إلى غاية النتائج التي سيتم الوصول إليها ومن الدراسات التي اعتمدنا عليها ما يأتي:

الدراسات العربية:

دراسة العوفي محمد بن غالب (بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي).

دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض"، وكانت إشكالية الدراسة تتمثل في: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض ؟ وتمثلت فروض البحث وتساؤلاته في:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض؟
- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق؟

- ما مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق؟
- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق؟

وتوصلت الدراسة إلى انه هناك علاقة إرتباطية وقوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في المراتب الواقعة ما بين المرتبة الأولى والمرتبة الثالثة عشرة، وتم استثناء كل من المرتبتين الرابعة والخامسة عشرة، وقد بلغ عددهم (240) موظفا أثناء إجراء الدراسة موزعين ما بين الجهاز الرئيسي وفرع الرياض وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة واعتمدت على توزيع (209) استبانة، واستعاد الباحث منها (167) إستبانة، وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لهذا فقد جاءت هذه الدراسة وصفية و توصلت الدراسة إلى:

- ❖ وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و الالتزام التنظيمي.
- ❖ أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام في العدل، الكفاءة، وفرق العمل.
- ❖ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

وتتميز دراستنا الحالية عن دراسة العوفي كونها تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بينما الدراسة أعلاه تناولت تأثيرها على الالتزام التنظيمي، كما أن هذه الدراسة طبقت في بيئة عربية وكانت محصورة في مجال واحد فالباحث لم يتطرق إلى دور المناخ في التأثير على الالتزام التنظيمي والذي من شأنه تحقيق أداء أفضل، فالثقافة القوية هي التي يسعى أفرادها إلى البحث عن التميز من اجل تحقيق أهداف محددة.

الدراسات الجزائرية:

1. دراسة سليمة سلام (2004)، بعنوان "ثقافة المؤسسة والتغيير".

وكانت أهداف هذه الدراسة محاولة إثارة إشكالية التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية من خلال جملة من التساؤلات المحورية: ما هي خصائص ومكونات الثقافة الايجابية؟، وما هي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامعة لجعلها ايجابية ومتطورة؟ ثم ما هي المميزات والشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح؟، وما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية وفعالية؟.

وفيما يخص الفرضيات التي تناولتها الدراسة فكانت:

- إن ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد وللمؤسسة ككل.
- إن فعالية التغيير في المؤسسة مرتبطة بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة بشكل عام.
- إن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.
- نجاح الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلائم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري.

واعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج التحليلي في الفصول الثلاثة الأولى

أما في الفصل الرابع فاعتمدت المنهج الاستنباطي في محاولة لاستنباط العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري وللمؤسسة الجزائرية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير الأمر الذي يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية، كما أكدت على أهمية القيادة الإستراتيجية ودورها في المؤسسة ومدى تحقيق الفعالية قيادة التغيير بنجاح، وان نجاح التغيير يتطلب إدخال التغيير الثقافي للأفراد باعتبارهم قادة التغيير.

ما يمكن ملاحظته في هذه الدراسة أن الباحثة اكتفت بتقديم دراسة تحليلية للموضوع من خلال واقع المجتمع الجزائري بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، لكن كان من الأفضل لو قدمت دراسة ميدانية وأخذت عينة من مجتمع البحث حتى يمكن أن نلمس مدى درجة تطابق النتائج بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، أو كان من الأفضل لو قامت باستخدام منهج تحليل المحتوى، وأجرت مقابلة مع البعض الإطارات في مؤسسة اقتصادية معينة وحللت آراءهم حتى يمكنها من التوصل إلى نتائج أكثر دقة، خاصة أن ربط ثقافة المؤسسة بعنصر التغيير يتطلب النزول إلى الميدان.

2. دراسة سالم إلياس، بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم".

أهداف هذه الدراسة كانت محاولة معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وأداء الموارد البشرية والتعرف على العلاقة بينهما ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين، واشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية:

- ❖ تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.
- ❖ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء الموارد البشرية .
- ❖ تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء الموارد البشرية.

واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاختبار الفرضيات والتي جمعت بواسطة أسلوب الإستبانة، وتم توزيعها على جميع أفراد العينة والبالغ عددها (88) موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة توصلت الدراسة إلى ضرورة مشاركة العاملين في صناعة القرارات ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد نحو الأداء المطلوب، وضرورة اهتمام طلبة كليات الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية، والتي تعتبر موضوع القيم والثقافة موضوعاً محورياً في هذه العلوم ولما لها من

أثير على سلوك وأداء الموارد البشرية، وضرورة اهتمام المشرفين على كليات الاقتصاد والتسيير بالتوجيه والإرشاد اللازمين للطلبة بغية مساهمتهم في حل المشاكل التي تواجه بيئة الأعمال، ونادت بضرورة الاهتمام بتحسين ظروف الطالب خاصة طلبة الدراسات العليا وتمكينهم ماديا برفع المنحة الدراسية، وكذلك توفير الكتب والمراجع الخاصة لاسيما في التخصصات الحديثة وإلى جانب ذلك ركزت على عامل الوقت وضرورة احترامه لأنه يؤثر على أداء الموارد البشرية، وذلك بعودة المجتمع الجزائري إلى القيم السامية، أي باختصار الاهتمام بالموارد البشرية وخلق ظروف عمل وإعطاء اهتمام اكبر للأفراد بإشباع رغباتهم، هذه الدراسة ركزت على الجوانب الايجابية لثقافة المنظمة كتشجيع الابتكار والإبداع والبحث عن التميز، في حين أن هناك مثلا النزاعات والصراعات والمنافسة التي من شأنها أن تعبر عن ثقافة المنظمة والتي تؤثر تأثيرا جوهريا على الأداء.

الفصل التمهيدي

بلدية سيدي عيسى

الفصل التمهيدي: بلدية سيدي عيسى.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن بلدية سيدي عيسى:

تعود تسمية سيدي عيسى إلى المجاهد المقدم قبل الاحتلال وهو سيدي عيسى بن محمد الذي قدم من الشمال بحافة واد قطيرين باعتباره موردا مائيا، ولقد عايشت مدينة سيدي عيسى العهد التركي والعهد الاستعماري .

ففي العهد التركي وضع الداى حسين حامية عسكرية تتكون معظمها من الفيالق التركية، ولا تزال آثار هذه الحامية متواجدة بعين الناقه على ارتفاع 950 م على سطح البحر والملاحظ على أن هذه الآثار ذات الأهمية التاريخية معرضة للزوال نتيجة عدم الدراسة والاهتمام ما ألحقته التأثيرات المناخية من ضرر.

أما العهد الاستعماري ففي عام 1905 وضعت مدينة سيدي عيسى تحت الإدارة العسكرية وصنفت بعد ذلك وبالضبط بتاريخ 16 ديسمبر 1915 م بلدية مختلطة تظم عدة عشائر وتجمعات سكنية مجاورة من بينها سيدي عيسى، العداورة، الغرابة، أولاد سيدي هجرس... الخ، وكانت إداريا تابعة للجزائر العاصمة. وفي سنة 1957م تنفصل البلدية عن باقي التجمعات الأخرى لتصبح عبارة عن محيط عمراني الذي يحتويها، وفي سنة 1963 م ضمت البلدية إداريا إلى دائرة سور الغزلان التابعة لولاية المدية (التيتري آنذاك)، ومع التقسيم الإداري لشهر جويلية 1974م، صنفتم البلدية كدائرة تابعة لولاية المسيلة حديثة النشأة في ذلك الوقت.

1. التعريف بالبلدية:

بعد التقسيم الإداري لشهر جوان من عام 1974 أصبحت دائرة سيدي عيسى تنتمي إلى ولاية المسيلة وتتواجد بلدية سيدي عيسى على المحور الطريقي ذا أهمية كبرى حيث يعتبر هذا الموقع إستراتيجيا ويتمثل فيما يلي:

1.1. الحدود:

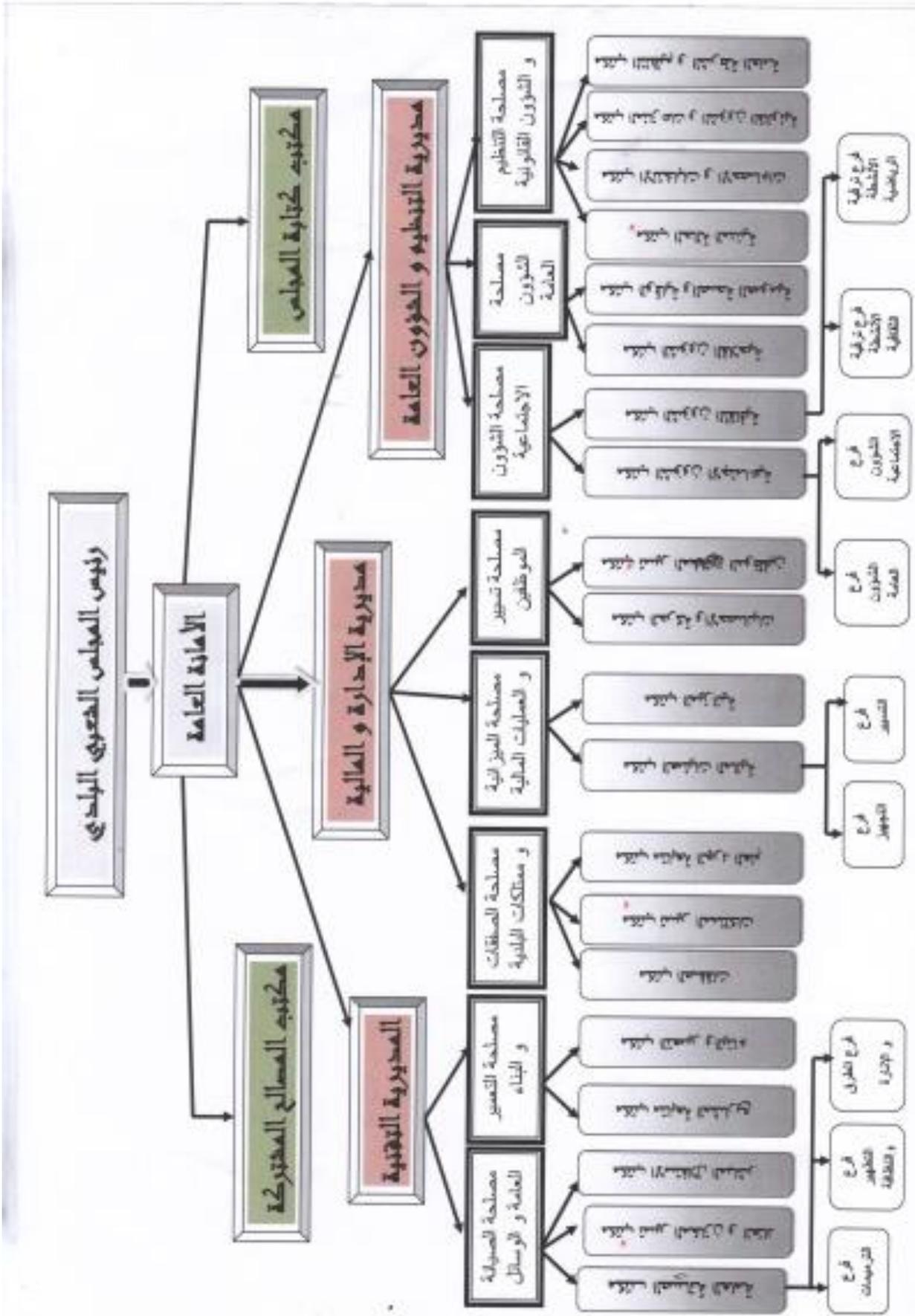
تحد بلدية سيدي عيسى من الشمال ولاية البويرة ومن الشرق بلدية سيدي هجرس، أما من الناحية الجنوبية والجنوبية الشرقية بلدية عين الحجل و بوطي السايح وترسم الحدود بصفة أدق حسب التالي :

- شمالا: ديرة، الحجرة الزرقاء، المعمورة (ولاية البويرة) .
- جنوبا: بلدية عين الحجل، بوطي السايح (ولاية المسيلة).
- شرقا: بلدية سيدي هجرس (ولاية المسيلة).
- غربا: شنيقل، عين القصير (ولاية المدية).

2.1. المساحة الإجمالية:

تقدر المساحة الإجمالية لبلدية سيدي عيسى ب: 632.5 كلم²، وتنتشر بها عدة دواوير وتجمعات سكانية .

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية.



المبحث الثالث: دراسة لمصالح البلدية.

1. الأمانة العامة:

تعتبر الأمانة العامة عصب البلدية حيث أنها تقوم بالمهام التالية، يتولى

الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يلي :

- جمع مسائل الإدارة العامة (المصالح) توكل القضايا والمهام المتعلقة بها
 - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
 - القيام بتنفيذ المداولات.
 - القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والمراقبة.
 - تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.
 - ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية (1).
- وتظم الأمانة العامة مكتبين :

❖ مكتب كتابة المجلس

❖ مكتب المصالح المشتركة

❖ مكتب الأرشيف.

أ. مكتب كتابة المجلس : تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي

- إعداد وإرسال الاستدعاءات الموجهة للمجلس.
- متابعة المصادقة على المداولات والقرارات والملاحظات الخاصة بها مع السلطة الوصية.
- متابعة تنفيذ المداولات والقرارات البلدية
- متابعة محاضر لجان المجلس.
- تنظيم استقبالات المواطنين وتوجيههم وإعلامهم .

ب. مكتب المصالح المشتركة : يقوم بالمهام التالية:

- تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية

- متابعة وتنظيم وحفظ أرشيف البلدية
- متابعة وإحصاء عرائض المواطنين
- متابعة وإنجاز برنامج الإعلام الآلي للبلدية.
- تنظيم العلاقة بين البلدية والجمعيات ذات الطابع الاجتماعي.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 91/26 المؤرخ في 91/02/02 المادة 19 .

ج. مكتب الأرشيف :

مكتب الأرشيف والمحفوظات هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق والجرائد الرسمية والقرارات والسجلات التي انتهى العمل بها للعمل بها في الوقت الذي يحتاج إليها.

1.1. مديرية التنظيم والشؤون العامة:

تحدد مهام مدير مديرية التنظيم والشؤون العامة كما يلي:

يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها

- استقبال البريد الخاص بالمديرية والتعقيب عليه في حين تقوم المصالح التابعة لها بالرد على البريد وفقا للتعليمات الصادرة منه.

وتضم المديرية ثلاثة مصالح وهي كالتالي:

1.1.1. مصلحة التنظيم والشؤون القانونية :

تطبيقا لأحكام المادة 122 من المرسوم 91/26 يحدد مهام رئيس المصلحة كما

يلي حيث يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.

وتضم هذه المصلحة أربعة مكاتب 04.

أ. مكتب التنظيم والشرطة العامة: يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- المهام المتعلقة بالشرطة العامة (المصادقة على الوثائق، حركة السيارات والدرجات النارية، بطاقة التعريف الوطنية باستثناء البلديات التي يوجد بها مقر الدائرة، شهادة عدم العمل، رخصة السياقة.
- متابعة ملفات إنشاء واستغلال مؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة
- إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالنشاطات الحرفية.

ب. مكتب المنازعات والشؤون القانونية : يقوم بالمهام التالية:

- الاطلاع على كل المنازعات المتعلقة بالبلدية سواء بين البلدية والمواطن أو بين البلدية وشخص معنوي خاص أو شخص معنوي عام.
- متابعة الأحكام القضائية وذلك بتعيين محامي كفاء يلتزم بالدفاع عن حقوق البلدية وذلك وفقا لاتفاقية تحدد المواد التي اتفق عليها الطرفان.
- فتح ملف كل القضايا وتدوينها في سجلات خاصة.
- (1) المرسوم التنفيذي رقم 91/26 المؤرخ في 1991/02/02 المادة 121 منه
- الاتصال بالمحاكم و محامي البلدية.

ج. مكتب الانتخابات والإحصائيات : ويقوم بالمهام التالية:

- تسجيل الناخبين الذين وصلوا السن القانوني (18).
- تسجيل المواطنين المحولين من منطقة بلديات أخرى إلى البلدية.
- شطب المواطنين الذين يطلبون التحويل إلى بلديات أخرى والمواطنين المكررين في القوائم الانتخابية.
- شطب الوفيات عن طريق سجل البلدية.
- كما يقوم المكتب بالمراجع السنوية للقوائم الانتخابية والتي تبدأ من 01 أكتوبر إلى 31 أكتوبر من كل سنة في الحالات العادية.
- المراجعة الاستثنائية في حالة إجراء العملية الانتخابية.
- يقوم كذلك بتسليم شهادة السكن للمواطنين الذين يقطنون عبر تراب البلدية.

د. مكتب الحالة المدنية: ويقوم بالمهام التالية:

- المسك الحسن والمحافظة على سجلات الحالة المدنية.
- إعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية.
- تسجيل الملاحظات الهامشية.
- حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية .
- السهر على تنفيذ العمليات المرتبطة بالخدمة الوطنية.
- تسجيل المواليد والوفيات.
- إبرام عقود الزواج وتسجيلها.
- تسجيل الأحكام القضائية (الميلاد، الزواج، الطلاق، التصحيحات ... الخ.

2.1.1. مصلحة الشؤون العامة :

يتولى رئيس تحت سلطة الأمين العام أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعة تحت تصرفهم وتضم هاته المصلحة 02 مكاتب:

أ. مكتب الوقاية والصحة العمومية : ويقوم بالمهام التالية:

- مراقبة النظافة على مستوى تراب البلدية.
- معالجة المياه ومراقبتها ويدخل ذلك في إطار التطهير ونظافة المحيط.
- شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من أجل الحفر وإصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القذرة أو القنوات الخاصة بالمياه الصالحة للشرب .
- الصحة المدرسية.
- الهدوء والحفاظ على السكنية العامة للقيام بالتحقيقات الميدانية والتدخلات التقريرية ومتابعة المخالفات.
- مسك الفهرس الخاص بالتجار.

ب)- مكتب الشؤون الفلاحية: يقوم بالمهام التالية

- متابعة عمليات الاستصلاح (المتابعة التقنية والمتابعة المادية).
- كما يقوم المكتب بالتكفل بانشغالات الفلاحين من حيث :
- إعداد القوائم للفلاحين والموالين من أجل الدعم.
- إعداد محاضر للأضرار الناجمة عن القوة القاهرة (أثار الطبيعة).
- تسليم شهادة الفلاح وشهادة الموال - شهادة إثبات وجود أرض - حفر بئر.
- متابعة مخالفات بعض الفلاحين كالسقي بالمياه القذرة للحفاظ على الصحة العامة.
- كما يتم توزيع الأراضي على مستوى م،ش،ب عن طريق المداولة.

3.1.1. مصلحة الشؤون الإجتماعية: وتضم مكتبين:

أ. مكتب الشؤون الإجتماعية: وينقسم إلى فرعين:

- فرع الشؤون الاجتماعية يهتم بمتابعة القضايا الاجتماعية الخاصة (المجاهدين، العمل ، السكن ... الخ.
- فرع الشؤون العامة (مكتب النشاط الاجتماعي) يهتم بمتابعة قضايا المسنين والمعاقين والفئات المحرومة.

ب. مكتب الشؤون الثقافية: وتنقسم إلى فرعين:

- فرع النشاطات الثقافية من مهامها ترقية النشاطات الثقافية.
- فرع النشاطات الثقافية من مهامها ترقية النشاطات الرياضية.

2.1. مديرية الإدارة والمالية:

يتم تحديد مهام المدير في تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينها وعددها (03) ثلاثة:

1.2.1. مصلحة تسيير الموظفين:

يتولى رئيس المصلحة تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطتها وتضم مكتبين 02

أ. مكتب تسيير الموظفين : يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- تنظيم وحفظ الملفات للموظفين.
- تسيير الحياة المهنية للموظفين (التنصيب، التثبيت، الترقية، الترتيب).

ب. مكتب الحركة والإحصائيات: يقوم بالمهام التالية.

- عمليات الإحصاء وحركة الموظفين.
- وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية توظيفه إلى التقاعد.
- تسجيل القرارات والمقررات الفردية.
- متابعة ملفات التقاعد.
- يقوم بالإعلان عن المسابقات للتوظيف في المناصب الشاغرة.
- يتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى لتأهيل العمال.
- يقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف بالبلدية.

2.2.1. مصلحة الميزانية والعمليات المالية: ويتولى مهامه طبقاً للمادة 122 من

المرسوم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 رئيس مصلحة كفاً، وبها مكتبين:

أ. مكتب العمليات المالية (المحاسبة) : ويضم فرعين :

❖ فرع التسيير: يقوم بالمهام التالية:

- تنفيذ العمليات المالية الخاصة بالتسيير.
- تحرير الحوالات.
- مسك الملحقات الخاصة بالفرع.

❖ فرع التجهيز: يقوم بما يلي:

- تحرير الحوالات.
- مسك الملحقات الخاصة بالفرع.

ب. مكتب الميزانية : ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد الميزانية الأولية.
- إعداد الميزانية الإضافية.
- إعداد الحساب الإداري.
- متابعة نفقات و إيرادات البلدية و الملحقات التابعة لها.
- التأشير المالية لسند الطلب و التأكد من القروض المالية.

3.2.1. مصلحة الممتلكات البلدية: وتضم ثلاث (03) مكاتب:

أ. مكتب متابعة الجرد العام: ويقوم بالمهام التالية:

- جرد كل الممتلكات البلدية.
- إنجاز كل الملحقات التابعة للمكتب.
- الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة والثابتة.

ب. مكتب تسيير الممتلكات: ويقوم بالمهام التالية :

- متابعة إيرادات الممتلكات.
- تحضير المزايدات الخاصة بالممتلكات.

ج. مكتب الصفقات: ويقوم بالمهام التالية:

- يختص مكتب الصفقات بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية.
- إعداد ومتابعة الصفقات.
- الإعلان عن المناقصات في الجرائد.
- إعداد الكشوف الكمية والتقديرية وتسليمها للمقاولين (أصحاب العروض).
- استقبال العروض وتسجيلها في سجل خاص يدعى سجل تقييد العروض.

3.1. المديرية التقنية:

يتولى المدير تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينها (1) وتضم هاته المديرية ثلاث مصالح وهي:

1.3.1. مصلحة الصيانة: وتضم مكنتين:

أ. مكتب الاستغلال المباشر: ويقوم بإنجاز بطاقة تقنية لكل مشروع.

ب. مكتب الترميم : ويتولى هذا المكتب متابعة:

- الترميمات.
 - التنسيق مع مصلحة العتاد والمخازن.
 - مسك سجلات أشغال كل فرقة.
 - مراقبة الأشغال ميدانيا.
- وبه ثلاثة فروع وهي على التوالي (إنارة ، طرقات ، التنظيف)

2.3.1. مصلحة البناء والتعمير: وتضم بدورها ثلاث مكاتب:

أ. مكتب البناء و التعمير: ويقوم بالمهام التالية:

- السهر على احترام قواعد التهيئة والتعمير.
- إعداد الوثائق الخاصة بالتعمير والبناء.
- متابعة الاحتياطات العقارية.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 91/26 المؤرخ 1991/02/02 المادة 121 منه

ب. مكتب متابعة المشاريع: ويقوم بالمهام التالية:

- يتابع كل مشاريع البلدية (المراقبة التقنية) .
- يقوم بتحرير تقرير مفصل عن المشاريع التي تقوم بها البلدية وإعطاء الوضعية المالية.

ج. مكتب الأشغال الجديدة: ويتولى المهام التالية:

- تحضير الملفات لمشاريع الجديدة واقتراحها.
- متابعة جميع المشاريع من الناحية التقنية.
- تزويد المشاريع باحتياجاتها المادية.

3.3.1. مصلحة الوسائل العامة: وتضم مكتبين:

أ - مكتب العتاد: يتولى هذا المكتب المهام التالية:

- وضع ملف لكل عتاد بالبلدية.
- متابعة تصليح وصيانة العتاد.
- برمجة العتاد للتنسيق مع كل الفرق.
- متابعة وثائق العتاد (التأمين، سجل الصيانة) .
- اقتراح العتاد غير صالح للبيع.

ب. مكتب المخازن : يتولى هذا المكتب المهام التالية:

- متابعة جميع مخازن البلدية.
- مسك دفاتر وسجلات لجميع المخزونات.
- إدخال وإخراج المخزونات بواسطة سند دخول أو سند خروج.
- متابعة استهلاك محروقات وزيوت العتاد.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للكثقافة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية.

إن مجال الثقافة التنظيمية الحديثة يعتبر محل اهتمام العديد من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم و معتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل، وبما أن الأفراد يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمة التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين، فهي تعكس منظومة القيم والاتجاهات و معايير السلوك داخل المجتمع، وعليه فقد تناولنا في هذا الفصل الجانب الخاص بالثقافة التنظيمية، مفهومها، أنواعها، خصائصها، مظاهرها ونظريات الثقافة.

المبحث الأول: بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي:

نجد لها عدة تعاريف منها:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والتفسيرات العقلية والرموز والإيديولوجيات وما شابه من منتجات عقلية¹.

هي بطاقة تعريف منظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من إن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء.

يقول علي السلمي أنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها باعتباره عضو في المجتمع².

¹ سمير سعيد الحجازي، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، لبنان، دار الكتب العلمية، 2007، ص 131.

² زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار المسيرة، 11، ص 312

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

ويرى "كورت ليون" أنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي تؤدي الموظف عمله فيها".

وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة هي مجموعة القيم والمبادئ والأفكار والمفاهيم والعادات والتقاليد السائدة في المؤسسة الجزائرية والتي تؤثر على أداء العاملين بها من أجل تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة أو المؤسسة.

إن مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمة هو مفهوم أتى من علم الانثروبولوجيا أو علم الإنسان الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والعادات والتقاليد والأعراف التي توارثت من جيل لآخر.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة:

1. تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (BUSINESS WEEK) وأدرجت مجلة (FORTUNE) ركنا خاصا تحت عنوان (CORPORATE CULTURE) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم¹.

فيما ذكر هوفيسيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية ويميل هوفستيد لكتابين هما: ثقافة المنظمة (CORPORATE CULTURE, DEAL KEMEDY 1982) وكتاب البحث عن الامتياز ل: بترز ووترمان. وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام العلماء لاسيما علماء السلوك التنظيمي منهم، الثقافة التنظيمية، باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم².

¹ بروشز بنالدينو قاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، 06-06 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005، ص06

² سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة

محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 6، ص11

2. تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية:

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة، فهي تعبر عن مجموع القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته الأساسية، وكيفية أداء المهام وهي الأدوار والأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة وتتضمن ثقافة القواعد والإجراءات ولغة الاتصالات الخاصة، وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم، فالثقافة التنظيمية تعتبر جزءاً هاماً من مكونات البيئة الداخلية وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد وأنماط التصرفات الإدارية في المنظمة¹، فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلاً من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ومع ذلك لا يمكن أن ننكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية².

ذلك كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، وعليه فالثقافة التنظيمية تعتبر جزءاً من ثقافة المجتمع وامتداداً لها.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص31

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص22

المبحث الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية:

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية.

تتباين خصائص وسمات الثقافة التنظيمية بتباين المجتمعات واختلافها عبر العصور فكل عصر مميزات تختلف عن العصر الآخر لهذا من الصعب تحديد سمات الثقافة التنظيمية إلا انه يمكن التعرف على بعض الملامح المميزة لها وهي كالتالي:

1. الثقافة التنظيمية عملية إنسانية:

الإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة¹، وهي الميزة التي يتمتع بها على سائر الكائنات، زائد الاتصال والتفاهم المشترك، وقد خلصت بعض الأبحاث والدراسات إلى وجود تبادل التأثير والتأثير بين العمليات الثقافية والعمليات العقلية، وهو سبب هام من أسباب التقدم الاجتماعي.

2. الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة:

إن قدرة الإنسان على اختزان التجارب الشخصية والاجتماعية الكبيرة فتكوين الثقافة التنظيمية يرتبط بوظائف المخ وبالصحة والمرض ويتقن البنين الثقافي نتاجاً نهائياً للتلقين والتدريب والتعلم على حد سواء²، كما تبنى الثقافة التنظيمية عن طريق الخبرة الشخصية للأفراد والمجتمعات داخل المنظمة عن طريق نقل ثقافة من مجتمع إلى مجتمع آخر بمعنى إن الإنسان ابن بيئته³.

1 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص310.

2 محمد عبد المعبود مرسي، التفسير الاجتماعي للثقافة، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، 1990، ص33.

3 عاطف وصفي، الأنثروبولوجيا الثقافية) دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديربورن الأمريكية(، لبنان، دار النهضة العربية) ب ت، ص83.

3. الثقافة متغيرة:

تتغير الثقافة التنظيمية بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية¹، إلا أن عملية التغيير قد تواجه صعوبة في بعض الأحيان لان الفرد تعود على سلوك معين وعلى قواعد وقوانين وأنظمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى بطء شديد في سير عملية التغيير بالإضافة إلى عزلة المجتمع وجموده، هذا النوع ينطبق على المجتمعات البدائية، أما في المجتمعات الصناعية فتتغير بسرعة كبيرة وذلك بسبب توفر الحوافز ولقوة التفاعل الاجتماعي مما يساهم في ظهور أفكار جديدة باستمرار.

4. الثقافة التنظيمية أفكار وأعمال:

تمتزج الجوانب المادية والفكرية في سياق المفهوم العلمي للثقافة ويحدث ذلك بطرق غير مباشرة في كثير من الحالات فأى عمل يكون فعبارة عن فكرة قبل أن يكون محسوساً²، كما تتبلور الجوانب الفكرية في شكل مبادئ وقواعد أو على صورة إحساس أو ميل أو نزع نحو شيء ما وأحياناً تكون الإرادة هي الطاقة الحقيقية غير المرئية لأي نتاج وليست العناصر المادية سوى أفكار وتصورات تجسدت في أشياء وفي تصرفات إنسانية نتجت عنها علاقات اجتماعية .

5. الثقافة التنظيمية عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:

فهي متوازنة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

6. الثقافة التنظيمية عملية لإرضاء النفس:

فهي تعمل على إشباع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد وتشعره بالانتماء إلى المجتمع³.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 31 .

² محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص 40 ص 41.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 310 - 311.

7. الثقافة التنظيمية ثقافة تمتاز بالتنوع:

فما يثير الارتياح والترحيب والقابلية لدى البعض قد يدفع للاشمئزاز والضيق والتذمر لدى البعض الآخر¹.

المطلب الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية :

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وأدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم.

وفي هذا السياق سنتطرق إلى مجموعة من النظريات:

1. نظرية القيم:

يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواجدة، يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى olber أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2. نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي المؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

¹ محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص3.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

ويمكن القول أن هذه النظرية ما هي إلا علم يسعى إلى الحفاظ على المؤسسة وفقا لأهداف محددة وبمراعاة مؤثرات معينة.

3. نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدتها القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دورة في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي.

4. نظرية (سجية ، طبيعة) الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، تعبر هذه الخبرة عن صيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

إن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع قيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة عن المستويين الداخلي والخارجي اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم، فهي بمثابة المحدد لها وما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة، بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين أفراد في مختلف المستويات.

ومن خلال هذا فإن الثقافة التنظيمية تحدد تبعاً لمعيار الضعف والقوة، وهذا ما سبق أشير إليه، كم أن الأنماط الخاصة بثقافة المؤسسة تساعد على إحداث التغيير والقدرة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

على الابتكار، وهي تركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، وتساعد على ثبات السلوك وتحدد ما هو مطلوب.

المبحث الثالث: وظائف الثقافة وآليات تشكيلها:

تعتبر ثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهي تساهم في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشد الكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف منها:

- أنها تساهم في الشعور في الكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك¹.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء، كما أن الثقافة التنظيمية تساعد في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة².

لكي يتم بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالي مع البيئة، فإن الأمر مرتبط بضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد، ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى

¹ سالم إلياس، مرجع سابق، ص 2.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 94.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والتوجهات المناسبة لها¹.

المبحث الرابع: عناصر الثقافة التنظيمية-مركباتها ومظاهرها:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر أو القوى التي تؤثر شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي تتفاعل مع بعضها البعض.

هناك الكثير من المنظمات ذات الثقافة السميكة والتي لها تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على الترقية أو غيرها ولها سمات خاصة بها تساعد تماسك المؤسسة .

المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية:

- الأنماط السلوكية: تتمثل في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.
- القيم السائدة: وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم "كالجودة وخدمة العملاء".
- والمعايير والأعراف السلوكية: وهي النماذج العامة للسلوك التي ينبغي إتباعها بواسطة الأعضاء كتحية العميل أو الابتسامة.
- القواعد: وهي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وتمثل التصرفات والتعليمات التي يجب على الأعضاء الالتزام والتوافق معها، ولا بد من احترام هذه اللوائح وفق المتطلبات والمؤهلات المطلوبة خاصة في ما يتعلق بسياسة التوظيف والترقية ... الخ².
- الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية، فكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين وللعلماء³.

¹ محمد صالح القريوني، السلوك التنظيمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص164
² جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، دار الجامعية، 2006، ص25 .
³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص32 .

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

- **المناخ:** يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية... الخ. وتهيئة الظروف الداخلية والخارجية .. فالمناخ هو الحصيلة التبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، وهو يشتمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة¹.

المطلب الثاني: سمات الثقافة التنظيمية:

- **المبادرة الفردية:** مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
- **تحمل المخاطر:** مدى تشجيع الأعضاء لابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- **الاتجاه:** مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- **التكامل:** قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة².
- **الرقابة:** عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على التصرفات وسلوكيات العاملين.
- **الدعم الإداري:** ويتمثل في قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة، وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- **الهوية:** مدى شعور العاملين بالانتماء للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون بها أو مجال تخصصهم.
- **نظام الفوائد:** تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس لاعتبارات شخصية .
- **تقبل الاختلافات:** مدى تشجيع الإدارة للأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
- **نماذج الاتصال:** مدى اقتصار عمليات على الرسمية، والتي نمط التسلسل الرئاسي وهذا يؤدي إلى تبادل المعلومات في كل الاتجاهات، ويمكن القول أن نماذج الاتصال آلية من الآليات التي تساهم في تنمية معارف الإنسان وتطورها³.

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 17.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 15.

³ محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والنظم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 200، ص 287.

المطلب الثالث: مركبات الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها ونظم العمل وإبداعاته وإجراءاته فاتخاذ القرارات يختلف من منظمة إلى أخرى.

- **القيم:** هي عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، ويعتبره أحد أسباب سعادته وحقيقته الأمر أن القيم قد استخدم باتساع في تراث العلوم الاجتماعية لدرجة أن الباحث يلمس وجهات نظر مختلفة ومتنوعة اتجاه تعريف القيم، فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الإنساني¹.
- **الأساطير:** هي قصص وحي الخيال وتساعد في شرح وتفسير الأنشطة وتعتبر الأسطورة زاوية من تمثيل أشخاص خياليين فتعرف بأنها "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها ومن أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدة عن الصورة الفكرية المعقدة التي يتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني "وكمثال على ذلك نذكر أهم واكبر الأحداث التي نجحت فيها المؤسسات مثلا "كنا نحن الأوائل "نجاحات الماضي، الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسات، وهذا يحفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاج².
- **الأبطال:** هي الشخصيات التي تركت بصمات في حياة المؤسسات وغرست بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها، وتتمسك بقيم المنظمة.
- **الرموز:** الرمز يعني الرسم الذي يعبر عن شيء معين، وتعتمد المنظمات كثيرا على الرموز وهي الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها³.
- **اللغة:** تشير إلى الكلام المنطوق فهي بمثابة أداة لتحديد الهوية وتتمثل كذلك في الدرجة الرسمية التي يتم إتباعها في التعامل⁴.
- **الاتجاهات:** هي ميل واستعداد ذهني وعصبي نحو الأشياء، و ذلك للتصرف بطريقة معينة وتشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو حدث معين.

¹ محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 140
² كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003، ص 19
³ جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيوني، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، ص 6.
⁴ علي الشريف ومنال الكردي، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 151.

وتعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء، وذلك للتصرف بطريقة معينة وتشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو حدث معين.

إن الاتجاهات مكتسبة، وتتكون لدى الفرد عبر مراحل مختلفة من حياته نتيجة عدة عوامل، فمثلا عند إدخال آلات جديدة تتعرف الإدارة على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب معين¹.

● **الطقوس:** مجموعة من الأنشطة تقام من حين لآخر لتعميق القيم وإقرارها في النفوس من مراسيم الأعياد²، وهي تؤكد على وجود قاعدة مشتركة من القيم والأعراف وطقوس التدعيم، مثل تقديم جائزة سنوية للعامل المثالي بهدف تحفيزه على الالتزام بقيم وأعراف المنظمة³.

● **القصص:** وهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم جيدا بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، مما يساعد الموظفين في أداء دورهم على مستوى المؤسسة أو المنظمة.

¹ سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكرة المعاصرة في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص324.

² محمد عاطف غيث، علم الاجتماع نظريات وتطبيقات، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص77.

³ علي الشريف ومثال الكردي، مرجع سابق، ص15.

الفصل الثاني

علاقة المنظمة بالثقافة
التنظيمية

الفصل الثاني: علاقة المنظمة بالثقافة التنظيمية.

زاد الاهتمام بالتدريب في الخمسينات والستينات من القرن العشرين، حيث ارتبط الاهتمام بالأداء والعناية بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية هو المنظمة والمهارات والاتجاهات لشخص ما كي يؤدي الأداء الصحيح.

المبحث الأول: عملية التدريب والإرشاد.

المطلب الأول: التدريب.

1. مفهوم التدريب:

يعد التدريب في عالمنا المعاصر أداة التنمية ووسيلتها، ولقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، وسنقتصر في هذه الدراسة على بعض التعاريف التي تفي بالغرض ومنها:

- التدريب هو إعداد الفرد على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وذلك لإكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه.
- التدريب عبارة عن جهود مخططة تهدف إلى إحداث تعديل ايجابي في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد، حيث يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك بهدف تطوير الخبرات واكتساب الفرد معارف التي يحتاجها وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها¹.

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن التدريب عبارة عن عملية تعلم بالدرجة الأولى، وذلك بهدف التمكن من مجموعة من المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية.

¹ شهاب إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1988، ص 176.

الفصل الثاني: علاقة المنظمة بالثقافة التنظيمية

كما يمثل التدريب أهمية خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على الأهداف والاستراتيجيات المنظمة، بالإضافة إلى الأهمية الكبرى للتدريب، ويمكن التمييز بين نوعين من التدريب هما:

- **التدريب الموزع:** يتم التدريب الفرد على مدة طويلة من الزمن.
- **التدريب المركز:** ويقصد به التدريب على فترات طويلة موزعة على مدة قصيرة من الزمن.

أثبتت البحوث والدراسات إن التدريب الموزع يؤدي إلى نتائج أفضل في اكتساب العديد من الخبرات والمعرف والمهارات¹.

2. دوافع التدريب:

نظرا لأن هناك العديد من التغييرات والتحولات التي تواجه المؤسسة والتي تؤثر على أداء عاملها، أصبح لزاما على المؤسسة تدريب الأفراد من خلال:

- التحاق الأفراد بالعمل لأول يجعلهم بحاجة ماسة للتدريب.
- تغير الوظائف نفسها وبالتالي فالأفراد ينتقلون عبر هذه الوظائف، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند توليهم وظائف أخرى أو ترقيةهم.
- ظهور منتجات جديدة، أو مواد إنتاجية جديدة أو بديلة لمواد أخرى.
- التطور العلمي والتكنولوجي الذي يميز بهذا العصر له تداعياته في تطوير أساليب الإنتاج والأداء.

3. أهمية أهداف التدريب:

تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغييرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل (التقنيات والآليات) والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، وتظهر أهمية وأهداف التدريب من خلال:

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، بت(ص، 67).

الفصل الثاني: علاقة المنظمة بالثقافة التنظيمية

- تطوير أساليب الأداء لضمان الفعالية.
- يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام الموكلة إليهم، من ثم الحصول على الناتج المرغوب.
- يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلا شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدرتهم.
- يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.
- يولد التدريب لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والمبادرة .
- يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها.
- تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، كما يتيح لها التدريب كذلك على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها .
- إن الهدف الأساسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف في أداء العمال، والناتج عن عدم قدرتهم على أداء أعمالهم وفق المستوى المطلوب، من خلال السعي لاكتساب الفرد مهارات ومعلومات واتجاهات جديدة وصقل المهارات الخاصة به.¹

وعليه فان التدريب له دور في تحسين أداء العاملين والمساهمة في القضاء على العديد من المشاكل التي يعاني منها العمال بالنسبة لأدائهم، فقد أظهرت الدورات التدريبية أثرها من خلل النتائج المحصل عليها والتي أسهمت بفاعلية في تنمية قدرات ومهارات العاملين من خلال عدة جوانب، كما لا ننسى أنأي فرد داخل المؤسسة مسئول عن تدريب وتطوير نفسه، وان عليه أن يتبصر بذاته ويحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مع مدير التدريب، وذلك كي يعرف ما يجب فعله اتجاه هذا الأمر .

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، ص168 .

المطلب الثاني: عملية الإرشاد.

هذا الإجراء يخص المشكلات الشخصية للعمال والمسئول عنهم، ويكون هذا الإجراء لعدة أسباب خاصة منها الأمور الشخصية الخاصة بالعمال، لذلك على المشرف أو حتى المؤسسة إن تراعي هذه الأمور، وذلك كي لا تؤثر على العمل وتشكل عليهم ضغط يمنعهم من أداء أعمالهم بكفاءة، ولقد أثبتت الدراسات وجود علاقة بين المشكلات الشخصية والأداء والإنتاجية ويمكن تقسيم المشكلات الشخصية إلى مشكلات تتعلق بالمستقبل الوظيفي وأخرى لا تتعلق به بل بمختلف مشاكل الحياة.

1. الإرشاد الوظيفي بالنسبة للمشكلات الشخصية المتعلقة بالمستقبل الوظيفي:

يعاني الكثير من الموظفين من خيبة الأمل وعدم التأكد فيما يتعلق بمسارهم الوظيفي، وقد يكون ذلك في صورة ترقية منتظرة أعطيت لشخص آخر، أو قرار نقل أو إعادة تكليف الوظيفة غير المرغوبة وفرص يصعب تقويمها كلياً وموضوعياً حيث يكون لهذه المشكلات تأثير كبير على العمال ويظهر هذا التأثير بشكل واضح على أدائه حيث تفتت اهتمام العمال وعلى المشرف هنا أن لا يتغاضى على هذا بل عليه تقديم العون والمساعدة إلى العمال و ذلك من خلال النقاط الآتية:

- الإصغاء بتفهم العمال الذين يعانون من مثل هذه المشاكل.
- عدم تقبل الأعذار من جانب العمال المتعلقة بالإخفاق الوظيفي والتحجج بالمشكلات الشخصية وغيرها من الطرق التي يمكن الاستعانة بها وذلك حتى لا تؤثر على أداءهم¹.

2. الإرشاد بالنسبة للمشكلات الشخصية وغير المتعلقة بالمستقبل الوظيفي:

يعاني الكثير من الموظفين من مشكلات عائلية وصحية وقانونية ومالية أو في أفراد أسرهم، مما يجذب انتباههم وطاقاتهم بعيداً عن العمل ويؤدي هذا بالتالي إلى مشكلات في الأداء نذكر من مظاهره :

¹ ماريون أي هاينتر، إدارة الأداء، السعودية، معهد الإدارة العلمية، 2006 ، ص 349.

الفصل الثاني: علاقة المنظمة بالثقافة التنظيمية

- عدم التعاون.
- عدم احترام مواقيت العمل.
- التذمر المستمر من العمل.
- عدم تطبيق اللوائح والقانون الداخلي للمنظمة.

وعليه فعملية الإرشاد يمكن الاعتماد عليها من خلال تشجيع وتثمين مجهودات الموظفين وتحسيسهم بأهميتهم داخل المنظمة.

المبحث الثاني: عملية التأديب.

في بعض عمليات التأديب الشفوي تتجح طريقة الإرشاد والتدريب من اجل تحسين أداء الموظفين¹، مما يؤدي بالمنظمة إلى انتهاج إجراءات تنظيمية أخرى ومن بين هذه الإجراءات نذكر:

- التحذير الشفوي.
- الإنذار الشفوي.
- الخصم من المرتب الشهري.
- الإيقاف عن العمل.
- الإقالة².

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية :

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

وتعرف بأنها قدرة القطاع الحكومي على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وبين قطاعات الأعمال، بسرعة ودقة عالية و بأقل تكلفة عبر شبكة

¹ ماريون أي هايتز، مرجع سابق، ص353

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، بت(ص،) 477

الفصل الثاني: علاقة المنظمة بالثقافة التنظيمية

الانترنت¹، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة (في أي وقت وأي مكان) معتمدة على مبدئين هما :

- **الأول: (تقني)** ويتمثل في إعداد المعلومات الكترونيا وتناقلها عبر شبكة الانترنت وضمان دقتها وسريتها.
- **الثاني: (إجرائي)** ويتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها.

من خلال جملة التعاريف المقدمة للإدارة الالكترونية يمكن أن يتضح لنا أن هذه الأخيرة هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد وذلك بالاستعانة بشبكة الإنترنت ..

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية.

- إدارة بلا أوراق.
- إدارة عن بعد.
- الإدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل 24 متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة.
- المرونة.
- الرقابة المباشرة والصادقة.
- السرية والخصوصية.

1.1. متطلبات التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية يمر بعدة مراحل كما يتطلب عدة عمليات مسبقة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل نذكر:

¹ سالم إلياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوضياف 2006

• قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:

ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

• وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس:

في هذا الإطار نذكر تجربة الجزائر نحو الولوج لمجتمع المعلومات الذي وضعت له الدولة استراتيجيات وخطط منها: إنشاء لجنة مكلفة ببناء مجتمع المعلومات بالجزائر سميت باللجنة الإلكترونية إذ باشر رئيس الحكومة في 26/05/2004 على إقامة اللجنة المكلفة ببناء مجتمع معلوماتي بالجزائر، هذه اللجنة تكونت تحت رعاية رئيس الحكومة وتتكون من الوزارات التالية: وزارة الداخلية والجماعات المحلية، العدالة، المالية، البريد وتكنولوجيا الإعلام، الاتصال، التجارة، رئيس هيئة أنظمة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.

• تدريب وتأهيل الموظفين.

• توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

• البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً.

• البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً.

• وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات.

2.1. فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية :

القضاء على البيروقراطية، اقتصاد في النفقات وضمان جودة الخدمة العمومية.

إن الأهداف العامة المسطرة في مجال استعمال التكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارات الجزائرية والمنظمات الاقتصادية ترمي على العموم إلى تزويد المواطن الجزائري بإدارة فاعلة وسريعة وخدمات ذات مستوى عالي وتمكينه من الحصول على طلباته الإدارية بصفة شفافة ومنتظمة¹ أما الأهداف الخاصة بهذا المجال فيمكن تلخيصها كالتالي:

¹ وهيبه عيساوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، رسالة لنيل شهادة الماجستير 2011-2012

الفصل الثاني: علاقة المنظمة بالثقافة التنظيمية

- الانتقال من الاستخدام الورقي إلى الاستخدام المعلوماتي، أي التحرر من العملية الحسابية وتقليص عدد المطبوعات التي كانت تأخذ جهدا ووقتا كبيرين مع تبسيط المهام والإجراءات .
- توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات بالإدارات الجزائرية والمنظمات المختلفة.
- تقديم خدمات إلكترونية عبر الشبكة العالمية "أنترنات" بأقل تكلفة وأكثر شفافية.
- التخزين والوضع على الخط العالمي لجميع الوثائق الإدارية ذات الصبغة العمومية .

إن تحقيق هذه الأهداف الخاصة سيمكن لا محالة الإدارة الجزائرية والمؤسسات المختلفة من بلوغ النتائج التالية:

- ❖ الارتقاء بهذه المدة الزمنية إلى الفعالية العالية وجعلها متواصلة فيما بينها وبين المتعاملين معها.
- ❖ الرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة للإدارة نفسها وللمواطن .
- ❖ تقليص المدة الزمنية (السرعة في الإنجاز).
- ❖ سهولة البحث عن الخدمة أو المعلومة الإدارية.
- ❖ تقريب الخدمة من المتعاملين مع الإدارة.
- ❖ تقليص من مسببات الرشوة.

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية:

لكي تستفيد المنظمات من تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جيد فإنها تحتاج إلى ثقافة تنظيمية إيجابية تؤمن بالابتكار والتجديد وتعمل على تقبل العاملين للأساليب الإدارية الحديثة، ويشير بعض الباحثين إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة إما أن تعمل على تشجيع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية أو رفضها¹، كما تشير الدراسات إلى أن اعتماد التكنولوجيا الجديدة يمكن أن تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، هناك دراسة أخرى توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على القرارات المتعلقة بالسياسة التي تؤثر في نهاية المطاف على تنفيذ التكنولوجيا.

¹ هاني حسن عبد الحميد الكيال، الثقافة و الثقافات الفرعية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1997

الفصل الثاني: علاقة المنظمة بالثقافة التنظيمية

وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الهامة التي يمكن أن تدعم وتعيق تبني الإدارة الإلكترونية في المنظمات خاصة التغيير القائم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أشار العديد من الباحثين إلى أن عدم وجود جهد كافي لفهم الثقافة التنظيمية، ولا سيما الثقافات الفرعية، وهو السبب الرئيسي لفشل برامج تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

ومن جهة أخرى يؤكد شارلز هل وجونز أنه يجب على الإدارة العليا بالمنظمة تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لأن ذلك سوف يقلل من مقاومة العاملين حيث أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد النمط الثقافي للمنظمة من خلال الأسلوب الإداري الذي ينتهجه المدير والقيم التي يعتنقها، فإذا كان أسلوب المدير يشجع على استخدام الإدارة الإلكترونية فإن جميع العاملين سوف يتجهون إلى استخدام التطبيقات الأمر الذي يؤدي إلى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جيد وتؤثر الإدارة العليا في الثقافة التنظيمية من خلال طريقة تفويض سلطات للمرؤوسين وتقسيم المهام بينهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لاستغلال الفرص المتاحة التي تزيد من الإنتاجية وتوفر الوقت والجهد والتكلفة .

والجدير بالذكر أنه لا يوجد نموذج جاهز يمكن الاعتماد عليه في تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك لأن كل منظمة لها ثقافتها الخاصة بها والتي تختلف عن غيرها من المنظمات، ولأن عملية التغيير لا تحدث من فراغ أو تحدث فجأة وإنما تستند إلى سياق تنظيمي يتضمن التقاليد التي تعكسها الثقافة التنظيمية السائدة.

وتنظر أنيتا anita إلى أن الثقافة الإلكترونية نظرة إيجابية باعتبارها أساس التغيير والتطوير وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة وخاصة التي تحدث في تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت، فالإدارة الإلكترونية تحتاج إلى ثقافة الابتكار والتطوير والانفتاح إلى جانب توفير فرص المشاركة في إنتاج ونقل المعرفة التنظيمية والتعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات والانترنت وبحسب أنيتا anita لا توجد فائدة من استخدام التكنولوجيا إذا كانت الثقافة السائدة بالمنظمة سلبية.

وتؤدي الثقافة التنظيمية دورا هاما في تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال المحافظة على قيم وتشجيع النزعة نحو التصرف، حيث يتم

الفصل الثاني: علاقة المنظمة بالثقافة التنظيمية

تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار واستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مع المشاركة في وضع الخطط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات، والنوع الثاني قيم تنبثق من طبيعة رسالة المنظمة بحيث تعمل رسالة المنظمة على تشجيع العاملين بها بمختلف مستوياتهم الإدارية على تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها داخل المنظمة.

إن الثقافة الإلكترونية تفتح المجال للابتكار من خلال التفاعل بين العاملين والأجهزة الحديثة وتسخيرها لتحقيق الإبداع على مستوى المنظمة.

خلاصة:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال رافعة أساسية لتحديث القطاع العمومي، فأمام محيط يعرف تحولات متواصلة تجد الإدارة نفسها بكل مكوناتها مدعوة إلى التلاؤم مع هذا السياق لإنجاح مشروع التغيير الذي تحدته الوسائل التكنولوجية في أفق إقرار إدارة إلكترونية، قد تساهم في إحداث تغييرات إيجابية على العلاقة بين الإدارة والمتعاملين معها.

وتجدر الإشارة إلى أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يرتبط دائماً بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، وتعد الثقافة التنظيمية من بين العوامل الأساسية في تهيئة المناخ الملائم، فأفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية وتحقيق النتائج المنتظرة منها لا يتحقق في إدارة تشوبها إختلالات بنيوية، فالأجدر إصلاح هذه الإختلالات واستعمال تكنولوجيا المعلومات كآلية للتجديد والتطوير.

الإدارة الإلكترونية يجب أن يبني على إنفاق عقلائي وذلك باستحضار تكلفة هذه البرامج الإلكترونية مقابل الأثر والدور الذي تستحدثه.

الفصل الثالث

واقع الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية لبلدية

سيدي عيسى

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى.

المبحث الأول: واقع الثقافة التنظيمية.

الغرض من هذا المحور هو الإجابة على الفرضية الأولى التي فحواها لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بالبلدية.

المطلب الأول: علاقة العمال برئيسهم المباشر وتأثيرها على حبهم للعمل.

المجموع		لا		نعم		العلاقة بالرئيس المباشر
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	
68.08	192	46.15	12	70.31	180	جيدة
12.06	34	15.38	04	11.72	30	حسنة
08.87	25	03.86	01	09.77	25	سيئة
10.99	31	34.61	09	08.20	21	لا أدري
100	282	100	26	100	256	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة 70.31 % من العمال يحبون عملهم ويتفانون فيه، لأن علاقتهم برئيسهم المباشر حسنة، وتليها نسبة (11.72%) يحبون عملهم

وعلاقتهم برئيس البلدية جيدة، أما الذين لا يحبون عملهم فكانت نسبتهم (09.77%) لأنهم يرون أن علاقتهم برئيسهم المباشر ليست جيدة.

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري التنظيمي، خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية، فهي تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس الأساطير التي تنتقل من خلال القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين بالبلدية ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، فعند التحاق الأفراد بالعمل يسعون إلى التكيف مع نظام وسياسة هذا العمل، ويحدث في كثير من الأحيان أن يتغير القائمون على إدارة مكان العمل وسياسته، وحب الأفراد لعملهم يكون ربما ناتج لكون العمل مريح وسط مجموعة من الزملاء والرؤساء الذين يتسمون بالتعاون فيما بينهم والتفاهم، وفي كثير من المؤسسات والشركات وحتى الكبيرة منها تقوم بتعيين الموظفين في وظائف ثابتة فليس هناك مجال للترقى، فالفرد ربما من شدة حبه وتعلقه لعمله يجعله يتفانى فيه ويفضل البقاء فيه، فقد ينتقل الفرد إلى عمل آخر نتيجة الترقية ثم يكتشف أنه غير مريح، وقد يرجع حب بعض العاملين لعملهم وحسب النسبة أعلاه إلى أن بداية العمل تكون غالبا قبل الزواج، ولذلك يكون لدى العاملين وفترة وقت والذي يسمح لهم بالاستمتاع بعملهم دون وجود أي عوائق أو منغصات تمنعهم من ذلك، والتفرغ للعمل وجعله المستحوذ شبه الأوحد على حياتهم يخلق لديهم حالة من الحب بينهم وبين هذا العمل الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تدور حوله حياتهم ، لدرجة أن خروجهم من عملهم يعني أحيانا الترويح عن أنفسهم بعيدا عن جو المنزل الممل، ولكن مع مرور الوقت والدخول في تجربة الزواج تتعدد المهام وأدوارهم الحياتية وتتعدد بدرجة كبيرة، فالآن هم مطالبون بإحداث نوع من التوازن بين كل هذه المهام وأن لا يغلب أي منهم على الآخر، فحب العامل لعمله وتفانيه فيه من شأنه أن يزيد من أدائه داخل البلدية، وذلك يتحقق من خلال العلاقة الجيدة بين العامل ورئيسه المباشر وتشجيع هذا الأخير وتثمينه للجهود التي يقدمها الفرد قصد تحفيزه وهذا الأمر إن دل على شيء فإنما يدل على نمط الثقافة التنظيمية السائدة وقوتها في التأثير على سلوك العاملين.

المطلب الثاني: رؤية الأفراد لمعنى العمل.

النسبة المئوية (%)	تكرار	معنى العمل تكرار
03.90	11	ملئ فراغ
93.26	263	الأجرة
2.83	08	رغبة في العمل
100	282	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن غالبية الموظفين ترى بأن العمل بالنسبة إليهم مرحلة من أجل الأجر وتقدر هذه النسبة بـ (93.26%)، أي (263) فردا من مجموع أفراد العينة، وتليها مباشرة الفئة التي ترى أنها ترغب في العمل بنسبة (2.83%) وتتنخفض نسبة كبيرة في الفئة التي ترى أن العمل مجرد ملء الفراغ بنسبة (03.90%).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للمرؤوسين يرون العمل بالنسبة إليهم يمثل الأجرة، وهذا الشيء طبيعي لأن الإنسان كائن حي بيولوجي له حاجات ودوافع لا بد من إشباعها ليحقق رضاه، فالموظف أيا كان مجاله يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الأجرة، حيث يمكن أن توظف الإحساس والحماس والدافعية والشعور بمعنى العمل لدى العامل الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الأجرة تساعد الفرد على التفاعل مع البلدية وتدفعه للعمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للبلدية، ولكي تحقق البلدية فاعليتها لا بد من تحقيق فاعلية الأفراد من خلال الرضا الوظيفي، فالحافز المادي وشعور الفرد بأن عمله يقدر له أجرا مغري ومناسب من شأنه أن يمنعه من الشعور بالإحباط، فتهيئة الأجور

سواء كانت مادية أو معنوية هي كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، فالأجرة هي من العوامل التي تساهم في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها وإشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية، وهذا ما ركزت عليه النظرية التaylorية التي ترى أن الحافز المادي هو الأساس في زيادة أداء الأفراد، في حين أن الفئة التي ترى أن العمل عندها يتمثل في رغبة في العمل فقط ناتج لوجود علاقة الطيبة بينهم وبين رؤسائهم، وهو ما يدل على وجود جو من التفاهم والرضا الوظيفي الذي هو تواءم الفرد مع وظيفته ما يجعله يتجاهل الأمور المادية، وهذا يقودنا إلى نظرية Douglas McGregor والتي ترى أن الأفراد مخلصون في عملهم ويحبونه ويسعون لإنجازه في الوقت المحدد، وتتخلص الفئة التي ترى أنها تأتي لملئ الفراغ وهذا يدل على أن للعامل مشاريع واهتمامات أخرى خارج نطاق العمل مما يضطره لتضييع الوقت في البلدية ، وهذا ربما راجع لغياب الضمير المهني وطبيعة الثقافة السائدة عند هذه الفئة، أو ربما أن الأمر راجع إلى أن الموظفين لا يقدرّون المفهوم الحقيقي للعمل باعتباره علاقة إيجابية متكافئة بين طرفين لا يجور أحدهما على الآخر، (حقوق وواجبات) ، خاصة في ظل عدم اهتمام بعض المسؤولين بالتأهيل والتدريب المناسب للعاملين، خاصة المسؤولين الذين يمثلون قدوة للموظفين الآخرين فيبدون أمامهم ضعيفي المستوى، إضافة إلى بعض العوامل الاقتصادية التي تلعب دورا مؤثرا كتدني المردود المادي وضعف الحوافز بأشكالها المختلفة.

المطلب الثالث: تناسب الوظيفة التي يشغلها العاملون وعلاقتها بالمستوى

التعليمي

المجموع		لا		نعم		تناسب الوظيفة التي يشغلها العاملون المستوى التعليمي
		(%)	تكرار	(%)	تكرار	
00	00	00	00	00	00	أولي
02.48	07	00	00	03.39	07	ابتدائي
10.99	31	16.67	14	08.21	17	متوسط
61.71	174	54.17	46	61.83	128	ثانوي
24.82	70	29.16	15	26.57	55	جامعي
100	282	100	75	100	207	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات المتحصل عليها أن أكبر نسبة من العمال هم أصحاب المستوى التعليمي الثانوي التي تمثل نسبة (61.71%) من المجموع الكلي أن وظائفهم التي يشغلونها تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وهذا تبينه نسبة (61.83%) وبليها المستوى الجامعي بنسبة (24.82%) من المجموع الكلي وأن الوظيفة التي يشغلونها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية في حين يرى بعض العمال من نفس المستوى أن وظائفهم تتلاءم مع مستوياتهم العلمية وذلك بنسبة (26.57%)، ويتقلص المستوى التعليمي المتوسط بنسبة (10.99%) من المجموع الكلي بينما ينخفض في المستوى الابتدائي بنسبة (02.48%) من المجموع الكلي أي أنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها بسبب مستواهم ومؤهلاتهم العلمي.

لقد أصبح اليوم الإدراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين واسع الانتشار في التطبيق العلمي بالدول المتقدمة وأصبح هناك تفهما كافيا بين المدير فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية للمنظمة التي تدل في معناها عمل الأشياء الصحيحة، فهي تشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء لذا كان لأهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد دورا بارزا في تحقيق أهداف البلدية، فالوظيفة تتأثر تأثيرا كبيرا من خلال معطيات هذه الدراسة بالمستوى التعليمي، فالمورد البشري يعد الدعامة الأساسية والطاقة التي يعتمد عليها لتحقيق هذه الأهداف، لذا كان لابد على البلدية أن تقوم بتخطيط لهذه القوى العاملة قبل استقطابها، من حيث العدد وطبيعة الوظيفة وتطابقها مع المستوى التعليمي، وذلك حسب مواصفات الوظيفة، فالبلدية تسعى جاهدة إلى توفير الشروط التي من شأنها تحقيق الهدف الأسمى في محاولة لتأقلم العامل مع الوظيفة ومدى قدرته على تقديم الأحسن من خلال مؤهلاته، فالعامل إذا أحس أن وظيفته لا تتناسب مع مستواه التعليمي قد يؤدي به الأمر إلى كبت كل طاقته وعدم إحساسه بالرضا وبالتالي إهماله لوظيفته .

تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية البلدية وذلك من خلال تحقق فاعلية الفرد وتسخير كافة جهودهم لتحقيق أهداف البلدية والتي تتمثل أساسا في تحقيق إنتاجية عالية واستقرار واستمرار البلدية، ولكي تحقق البلدية هذا لابد من إيجاد جو ملائم يسوده التفاهم والتعاون والثقة وبالتالي تمسك العامل بوظيفته مما يولد الشعور بالحب وبالتالي التقليل من التعب وتقدير الجهد المبذول، فالاعتراف بالجهد الذي يبذله الشخص في أداء عمله هو مكافأة هامة بالنسبة له وتشجعه على أداء المزيد من العمل والإنجاز للتشجيع المطلوب للشخص الذي ينجز عمله والشخص الذي لا ينجز، كما ينبغي على هذا الأخير أي الذي يكون أداءه ضعيفا، فليس الحل كما هو يتصور الكثيرون أن عدم الأداء يكون بالاستبعاد من العمل وتعيين أشخاص آخرين بدلا منه كما أن الحل لا يكون بإنقاص راتبه المادي أو توجيه عبارات اللوم والانتقاد وتكثيف المهام وإصدار الأوامر والذي من شأنه أن يولد للموظفين عدم حبهم لعملهم وبالتالي شعورهم بالتعب وأن هناك ضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل، كما أن حب الموظف لعمله، وعدم شعوره بالتعب والضغط يهدف إلى تحسين الأداء وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى

في البلدية، فالبلدية التي تتسم بثقافة تنظيمية قوية من شأنها الارتقاء بأداء موظفيها والاستثمار في خبراتهم وقدراتهم، ومن الأسباب التي يمكن أن تجعل الموظف يهمل عمله ولا يحبه، هو أن العمل قد لا يتوافق مع قدراته، بحيث يجد صعوبة في التأقلم والتكيف مع طبيعة العمل كأن يكون ضعيفا في مهارات التواصل مع الآخرين ويحتم عليه عمله مقابلة الجمهور، أو أن يكون شخص كثير الحركة فيجبره عمله على الثبات على كرسيه طيلة ساعات دوامه.

وما لمسناه بالبلدية هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وذلك من خلال تحديد البلدية لأهدافها إضافة إلى مدي درجة اهتمام البلدية بأفرادها والقدرة على مواكبة التغيرات، فالبلدية يولي أهمية كبيرة للموارد البشرية إلى درجة مناقشة بعض المسائل المتعلقة بتحقيق الأهداف معه، وهذا مؤشر على قوة الثقافة السائدة في هذه البلدية الأمر الذي من شأنه أن يقلص من ضعف الثقافة وتحيز المسؤولين لأفكارهم واتسامها بالعدائية وذهنية اتخاذ القرارات إضافة إلى اللامبالاة بمتطلبات الزبائن.

المبحث الثاني: أهمية الوقت في إتقان العمل.

يعتبر الوقت الخاص بالعمل من أهم العوامل لنجاح البلدية واحترامه يزيد من إنتاجيتها.

المطلب الأول: احترام العاملين لوقت العمل وإتقانهم له.

المجموع		رقابة		إثبات الذات		واجب		عبادة		إتقان العمل احترام وقت الدخول والخروج
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	
71.27	201	29.82	17	61.42	43	78.46	51	100	90	نعم
28.72	81	70.17	40	38.57	27	21.53	14	00	00	لا
100	282	100	57	100	70	100	65	100	90	المجموع

نلاحظ من النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من العمال تحترم وقت الدخول والخروج للعمل وذلك بنسبة (71.27%) من المجموع الكلي، إذ ترى هذه الفئة أن العمل هو بمثابة عبادة وذلك بنسبة (100%) وفي نفس الوقت الفئة أيضا هناك من يرى أن إتقان العمل هو واجب وهو ما تمثله نسبة (78.46%) بينما في نفس الفئة من يرى أن العمل هو إثبات الذات وقدرت هذه النسبة (61.42%) وعلى غرار ذلك هناك من يرى أن الرقابة وما تمثله من نسبة (29.82%) سبب من أسباب احترام لوقت الدخول والخروج للعمل بنسبة (28.72%) من المجموع الكلي، إذ يرون إتقان العمل هو عبارة عن رقابة وذلك بنسبة (70.17%).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين أن للوقت قيمة ثمينة عند أفراد البلدية فهم يحترمون مواقيت الدخول والخروج، ويحترمون مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعة هذا المورد المهم وذلك من خلال استغلاله أحسن استغلال وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة للأفراد، وأن قيمة الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم وهذا راجع إلى وجود مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية.

يرى عدد من عمال البلدية أن رؤساءهم بمثابة قدوة لهم، وهو ما يسهل في ممارسة القيادة ويزيد من إمكانية حسن الولاء لهم من طرف العاملين وزيادة الطاعة لتنفيذ الأوامر وأداء الأعمال إضافة إلى محاولة الاقتداء بهذا الرئيس في انضباطه والتزامه واحترامه لمواقيت الدخول والخروج واحترام هذا الدوام.

إن قيمة احترام الوقت تؤثر تأثيرا جوهريا على أداء العاملين، وهذا ما يتناسب إلى حد بعيد مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة فقيمة الوقت تساهم في تطوير المؤسسة وتزيد من إتقان العامل لعمله، والشعور بأهمية وحبه له في إتقان العمل يعتبر بمثابة ثقافة المجتمع و أحد العوامل المهمة التي تقود إلى الصفوف الأولى نحو الريادة فالعامل هو الذي يبني الحاضر بكل إنجازاته والمستقبل بكل آماله، لكن إن كان عمله غير متقن يصبح الحاضر فارغا والمستقبل معتما ويزيد من ظاهرة عدم إتقان العمل التي تشل التطوير، وعليه فإن إتقان العمل مسألة مبادئ وقيم وهو أمر مرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة داخل كل مؤسسة فكل إنسان يعطي صورة على ما تربي عليه وما تعلمه في بيته ومجتمعه، فالثقافة التنظيمية بالنسبة لعمال البلدية تعد بمثابة نظام أو أحد المقومات التي تتكون من العناصر الفعالة والتي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فهي تعكس وتعزز القيم الرئيسية كاحترام الوقت الخاص بالعمل وإتقان العمل والشعور بأهميته وهذا لا يتحقق إلا في ضوء ثقافة تنظيمية قوية.

المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء عملهم وعلاقتها بالوقت.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الوقت الكافي لأداء المهام الصعوبات أثناء القيام بالعمل
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	
45.03	127	59.45	44	47.88	68	22.72	15	نعم
54.96	155	40.54	30	52.11	74	77.27	51	لا
100	282	100	74	100	142	100	66	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات المتحصل عليها من أغلب العاملين أنهم لا يواجهون صعوبات أثناء القيام بأعمالهم وهذا ما توضحه نسبة (54.96%) من المجموع الكلي، أحيانا الوقت المستغرق لأداء مهامهم لا يكفيهم وهذا ما تبينه نسبة (40.54%)، بينما تنخفض نسبة (45.03%) من الذين لا يرون أن الوقت غير كافي لأداء مهامهم وهو ما تبينه نسبة (47.88%).

إن هذا الأمر لا يتحقق إلا بإخلاص وأمانة لكي تعم الفائدة على الجميع، فالمواطن في الإدارة ملزم باحترام الوقت وكثيرا ما نجد موظفين منشغلين بكثرة الأعمال نظرا لحجمها من جهة وعدم كفاية الوقت لإنجازها من جهة أخرى، ومن خلال دراستنا هذه بالبلدية، وحسب أفراد العينة نجد أن الكثير من العمال لا يواجهون صعوبات أثناء عملهم وذلك نظرا لاهتمامهم الشديد وحبهم لعملهم وتقدير قيمة الوقت ومحاولة استثماره من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وضمان استقرار البلدية، فعدم وجود الصعوبات بالنسبة لهذه الفئة من العمال يدل على أن هناك هامش من الحرية بالنسبة لهم وكيفية التصرف ومحاولة مواجهة أي عراقيل خاصة بالعمل، وهو الأمر الذي من شأنه أن يبعث فيهم الشعور بالثقة والقدرة على التصرف وبالتالي كسب ثقة وتقدير رؤسائهم، فالثقة التنظيمية الخاصة بالبلدية تتمثل

في سعي الإدارة إلى حل مشاكل العاملين ومنع أي صعوبات تواجههم حتى يشعروا بالرضا الوظيفي مما يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

إذا ما واجهت العاملين صعوبات أثناء أدائهم لعملهم فإن هذا الأمر من شأنه أن يولد مشاكل وعراقيل، فالمؤسسة تتعامل مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية العاملة لديها والتي تختلف فيما بينها من حيث المشاعر والرغبات والاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها، كما أن كل فرد يختلف عن الأفراد الآخرين في كثير من النواحي مما يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل وفي العلاقات فمعظم المشاكل تنشأ بسبب محاولة كل من الطرفين (الفرد والمؤسسة إشباع رغباتهم الخاصة).

إن أهمية الوقت يعتبر عامل من عوامل نجاح المؤسسة والصعوبات التي تواجه العاملين في عملهم أمر في غاية الأهمية كما أن الحل أيضا سبب في نجاح المؤسسة وتحقيق أهداف كل من العامل والمؤسسة، فلمواجهة صعوبات العمل لابد من وجود قيم ثقافية أساسها التفاهم والعارف المشترك بين العامل والمؤسسة، وهذه القيم هي التي تشكل النمط الثقافي القوي الذي يساهم في استقرار المؤسسة وزيادة الأداء المتوقع من العاملين وضمان الاستمرارية.

المبحث الثالث: الرغبة في تغيير العمل وعلاقته بالتحفيز.

يطمح كل عامل داخل أي بلدية إلى تحقيق الأفضل في حياته وهو محدد طبيعة الوظيفة وما تقدمه من تحفيزات فقد يسعى إلى الانتقال إلى عمل آخر لأن عمله لا يحقق تطلعاته .

المطلب الأول: الانتقال إلى عمل آخر وعلاقته بنظام التحفيز داخل البلدية.

المجموع		لا أدري		لا		نعم		اهتمام البلدية بوضع نظام التحفيز
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
38.29	108	100	79	12.34	10	15.57	19	الانتقال إلى عمل آخر خارج البلدية
61.70	174	00	00	87.65	71	84.42	103	نعم
100	282	100	79	100	81	100	122	لا
								المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن العمال غير راغبين في الانتقال إلى عمل آخر خارج البلدية وهذا ما تؤكدته نسبة (61.70%) من المجموع الكلي إذ يرون أن البلدية تضع نظام حوافز وذلك لرفع مستوى أدائهم وقدرت هذه النسبة بـ(84.42%) وتنخفض نسبة (38.29%) من المجموع الكلي الراغبون في الانتقال إلى عمل آخر خارج

البلدية إذ يرون أن البلدية لا تضع أمامهم أي نظام لتحفيزهم وهذا ما تبينه نسبة (12.34%) في حين تتعدم فئة لا أدري.

من قراءتنا للجدول أعلاه يتبين أن البلدية تولي أهمية كبيرة للموارد البشرية والمتمثلة في الموظفين الذين يعملون مختلف المستويات والتخصصات، لذلك تهتم الإدارة بالموارد البشري والإنتاجية من خلا البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظفين إيجابا وسلبا، وأحد أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هو السعي والعمل إلى أن يصل الموظفين بإنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة وذلك لضمان بقاء الموظف وعدم رغبته في الانتقال إلى عمل آخر، وهذا لا يتحقق إلا في وجود ثقافة تنظيمية قوية .

ويعتمد أداء الموظف على عنصرين أساسين وهما قدرته على العمل ورغبته فيه، وتتمثل مقدرته على العمل فيما يمتلكه الموظف من قدرات ومهارات ومعارف يكتسبها بالتعلم والتدريب خلال سنوات العمل، أما الرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف البلدية التي يعمل بها، لأن تلك الحوافز توقظ الحماس والدافعية وتشجع على الرغبة في العمل أيا كان، فيما ينعكس ذلك إيجابا على أداء الموظف العام ويحقق التفاعل بينه وبين البلدية ويدفعه العمل بكل طاقته الفكرية والجسدية لتحقيق الأهداف المرسومة البلدية فالعامل إذا أحس أن الإدارة تولي أهمية كبيرة لجهده، وتقدم له التحفيزات المادية والمعنوية فإن هذا الأمر من شأنه أن يعزز لديه الشعور بالثقة والرضا وبالتالي الولاء وعدم الرغبة في الانتقال إلى عمل آخر، وعلى عكس العامل الذي يشعر بالملل والروتين أن البلدية لا تهتم به ولا تقدر كفاءته وأن الحوافز المقدمة لا ترضي تطلعاته وبالتالي تولد في ذاته رغبة كبيرة في الانتقال إلى عمل آخر يحقق رغباته ويقدم له تحفيزات وفق ما يتناسب مع إمكانياته التي يقدمها البلدية ، فالموظف الراضي عن وظيفته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا مما يزيد من كفاءته الإنتاجية.

لاشك أن هناك إمكانية كبيرة للاستفادة من نظم الإدارة، وذلك لمحاولة تكيف السياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري المسؤول عن مزج عوامل الإنتاج الأخرى لكي تحقق أهداف أي مشروع، فتنمية قدرات الأفراد بالتدريب داخل أو خارج البلدية يعظم الشعور بالولاء والرضا وهو من أسباب نجاح أي بلدية، فالثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى

بالبلدية تعكس طبيعة أهدافها وقيم المؤسسين، فهي تمثل القيم السائدة من خلال الأفكار والعادات التي يشترك فيها أعضاء البلدية، فالثقافة القوية هي التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية الأعضاء وتؤثر على سلوكياتهم، فالسلوك هو دالة الأخلاق ويظهر ذلك في شعور العامل بالانتماء والولاء للبلدية.

المطلب الثاني: علاقة العمال مع رئيسهم المباشر.

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار علاقة العمال مع رئيسهم المباشر
15.24	43	جيدة
54.25	153	حسنة
12.76	36	سيئة
17.73	50	لا أدري
100	282	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه تبين أن (153) من أفراد العينة بتكرار نسبي (54.25%) علاقتهم مع رئيسهم المباشر حسنة، فيما نجد أن نسبة (15.24%) من أفراد العينة أي ما يعادل (43) فردا ترى أن علاقتهم مع رئيسهم المباشر هي علاقة جيدة في حين نجد نسبة (17.73%) من أفراد العينة أي ما يعادل (50) فردا من المجموع الكلي

اكتفوا بالقول لا أدري، بينما كانت نسبة (12.76%) أي ما يعادل (36) من أفراد من المجموع الكلي كانوا يرون أن علاقتهم مع رئيسهم المباشر سيئة، وعلى العموم فعلاقة العمال مع رئيسهم المباشر هي علاقة حسنة على العموم.

من خلال الجدول نلاحظ أغلب اتجاهات العمال إلى العلاقة الحسنة مع الرؤساء وتظهر جليا من مناقشة المشاكل بطريقة جماعية من طرف مشرفيهم فمادام المسئول المباشر يتقرب من عماله ويتعرف على مشاكلهم ويطلع على ما يعانوه من ضغوطات في العمل ومحاولة حلها، فنجد المشرف اعتمد على حل مشاكل العمال بطريقة جماعية من اجل خلق نوع من الجو العائلي وهذا ما بدوره يزيد في العمال من خلال الطريقة التي يتبعها المشرف معهم، أما الفئة التي ترى أن العلاقة مع رؤسائهم سيئة فهؤلاء لا يناقشون المشاكل خوفا من مسؤوليهم وهذا بدوره يقلل من رضاهم، وهو ما يعكس طبيعة العلاقة بينهم، وهذه المشاكل أو الصعوبات التي تواجه هؤلاء العمال هي نتيجة عدم الثقة .

إن العلاقة بين العامل والمسئول المباشر علاقة وثيقة فكل منهما يحتاج الآخر لتنفيذ أفكاره فالعامل يحتاج إلى إدارة وتوجيه وأيضا إلى أفكار لينفذها، لذا فمن حظ العامل أن يتدخل المدير في عمله فالمدير الذي يحمل المسؤولية مع الموظفين ويساعدهم في التقدم في المهنة، ويعطيهم ملاحظات مفيدة، بدل أن يتحملوا وحدهم عواقب اجتهاداتهم الفردية، فعندما يكون المسئول المباشر متفهما ويحسن الإدارة بأسلوب الاحترام ويكون مرنا في العمل ويحرص على تأمين مناخ جيد للجميع، سواء بمسايرتهم أو التعامل معهم بشكل ودي أو البقاء مع من لديه عمل بعد الدوام الرسمي تحفيزا له على إنجاز العمل.

ويمكن القول أن روح الانتماء والولاء للفريق والرؤساء في البلدية مقبولة مما يشكل نقطة قوة للبلدية إذ تدفع بالعاملين لبذل قصارى جهدهم في أداء واجباتهم وأعمالهم الموكلة إليهم، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الخاصة بالبلدية تضم جملة من المعارف والقيم والمبادئ التي توجه تفكير وسلوك الرؤساء في ممارستهم لعملية القيادة، المتمثلة أساسا في تفعيل القيم الثقافية التي تضمن استقرار البلدية كتعزيز الروابط الأخوية والتكامل والتي تنبثق عن الروابط الاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن علاقة العمال برئيسهم المباشر هي حجر الأساس لنجاح العمل، وتحتاج إلى تدريب وخبرة وبصفة عامة يجب أن يكون الرئيس قدوة للعمال في احترامه لمواعيد العمل و إتقانه له، وعليه أن يحافظ على التوازن في تلك العلاقة، وهذا الأمر يعكس نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالبلدية مجال الدراسة والتي تمتاز بثقافة تنظيمية قوية، بحيث تلعب دورا بارزا في التأثير على سلوك و أداء العاملين، وهو محور فرضيتنا الأولى.

المبحث الرابع: أهمية المؤسسة بالنسبة للعاملين.

تعتبر البلدية ككيان اجتماعي واقتصادي بمثابة الحيز الذي يحوي العمال ويحقق تطلعاتهم و أهدافهم.

المطلب الأول: أهمية البلدية بالنسبة للعاملين وكيفية مناقشة أمورهم غير المتعلقة بالعمل.

المجموع		عائلة ثانية		مكان العمل		أهمية البلدية
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	مناقشة أمور غير متعلقة بالعمل
26.24	74	57.54	61	7.38	13	مطولا
24.46	69	25.47	27	23.86	42	قليلا
23.4	66	10.37	11	31.25	55	أحيانا
25.88	73	6.6	7	37.5	66	أبدا
100	282	100	106	100	176	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن بعض العمال يناقشون أموراً غير متعلقة بالعمل أثناء عملهم مطولاً بنسبة (26.24%) من المجموع الكلي، إذ يعتبرون أن البلدية تمثل لهم عائلة ثانية وهذا ما توضحه نسبة (57.54%) بينما هناك من يرى أنهم يناقشون أمورهم الغير متعلقة بالعمل أحياناً داخل البلدية ، وهذا ما بينته نسبة (23.4%) من المجموع الكلي، إذ يرون أن البلدية تمثل مكان العمل وتتقلص عند الذين لا يناقشون أمورهم أبداً أو الغير متعلقة بالعمل وهو ما توضحه نسبة (25.88%) من المجموع الكلي، إذ أن البلدية هي بمثابة مكان للعمل وهذا ما تبينه نسبة (37.05%)، وفي الأخير ينخفض عند الذين يناقشون أمورهم الغير متعلقة بالعمل بنسبة (24.46%) من المجموع الكلي، إذ يرون أن المؤسسة هي عائلتهم الثانية.

لقد شغلت البلدية ولا تزال حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الكثير من الكتاب في البلدية كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعياً واقعياً وكمعامل اقتصادي وتتمتع بخصائص تنظيمية، ويمكن وضعها كنظام مفتوح، فهي تساهم في إشباع حاجات الإنسان وورغباته، فالعاملون يرون أن البلدية تمثل لهم عائلة ثانية و أنهم يناقشون أمورهم الغامضة والغير متعلقة بالعمل فهم يجدون فيها المتنفس لمناقشة الأمور الغير متعلقة بالعمل يندرج في إطار علاقة العاملين بعضهم البعض، وهو ما يتجسد في نمط العلاقات الشخصية في العمل، وهي مهمة بالنسبة للصدقة والدعم المتبادل، إلا أن الأهم في العمل هو العلاقات الشخصية والمهنية فالهدف الرئيسي من الوظيفة هو إنجاز العمل من أجل البلدية، ولكي تتجح العلاقات الشخصية والمهنية معا لا بد من إدراك المشكلات النابعة من الخلط بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية، وذلك ربما راجع إلى عدم القدرة على التفريق بين ما هو شخصي وما هو رسمي، وهو الأمر الذي لمسناه من خلال إجابة بعض المبحوثين في اعتبار أن البلدية بمثابة مكان للعمل. فمن العاملين من يرى أن العلاقة التي تربطه بزملاء العمل هي علاقة عمل فقط وأن مناقشة الأمور الغير متعلقة بالعمل أمر غير ممكن و أن البلدية مكان للعمل فقط، وهو الأمر الذي يوضح قوة الثقافة التنظيمية بالبلدية، فهي بمثابة المحرك لنجاح البلدية، وهي تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها.

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى

تعتبر علاقة العاملين بعضهم البعض ومناقشة أمورهم غير المتعلقة بالعمل أمر من شأنه أن يساهم في شعورهم بالأهمية داخل البلدية التي يرون أنها بمثابة عائلة ثانية، هذا ما يولد علاقات إنسانية طيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة، فهي علاقات لا تتبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب، بل هي مبادئ علمية سليمة وهذا ما يعكس طبيعة القيم السائدة بالبلدية وهذه الأمور من شأنها أن تساهم في تحقيق الاستمرارية للبلدية.

وعليه فمن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد البلدية ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى ولو كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها.

المطلب الثاني: التعاون الجماعي في العمل وتأثيره على الأداء.

المجموع		لا		نعم		أثر التعاون على تحقيق أداء أفضل للمؤسسة تعاون مع زملاء العمل
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	
73.04	206	79.48	93	68.48	113	نعم
26.95	76	20.51	24	31.51	52	لا
100	282	100	117	100	165	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن تعاون العمال مع بعضهم البعض يقدر بنسبة (73.04%) من المجموع الكلي إذ يرون أن لهذا التعاون الأثر الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي أداء أفضل، وهذا ما تؤكد نسبة (68.48%) وتنخفض

بنسبة (26.95%) من المجموع الكلي للذين لا يحبذون التعاون مع الزملاء في العمل إذ يرون أنه لا يحقق أي أهداف للمؤسسة وهذا ما تمثله نسبة (20.51%).

إن الإنسان يقضي جزءا ليس باليسير من حياته في مجال عمله، وتتشأ العلاقة بين الزملاء في هذا المحيط وفقا لسياسات العمل المنظمة لهذه العلاقة والمرتبطة بالإنجاز وتحسين مستوى الأداء في ضوء تهيئة البيئة الملائمة، وتعتمد البيئة على التعاون كجسر عبور لتحقيق الأهداف، فتحقيق التعاون يمر من خلال القنوات التي من شأنها ترسيخ هذا المفهوم وتمريه بصيغة حضارية راقية وتتخذ العلاقة بين الزملاء في العمل بعدا أشمل من كونها صداقة عابرة بل هي علاقة راسخة وتمتد آثارها لتطال المؤسسة بالكفاءة العالية سواء في مجال الإنتاج أو العمل بروح الفريق، أو من خلال تسهيل الأداء بتفاعل من يوحى بأن هذا الفريق لا يقبل إلا الواجب بمنظور واسع وإحاطة شاملة للقيمة المعنوية التي يقدمها الموظف عندما يسهم في تمرير المعاملات و أدائها على وجهها الصحيح.

وفي الوقت الحالي أصبح العمال يكافئون على التعاون الجماعي فيما بينهم، وليس على الصراع والتنافس وقد صاحب هذا التحول تغيرا جذريا في الهيكل التنظيمي للعديد من المؤسسات، لذا سعت المؤسسات جاهدة إلى دعم التعاون الجماعي بين العمال لأنه يقلل من زيادة المنافسة بينهم.

إن في دراستنا هذه ومن خلال رؤية المبحوثين نلاحظ أن هناك تعاون وثيق بينهم وبين زملاء العمل، وأن هناك تعاون وعمل بروح الفريق المتحاب والمتعاون وتغليب مصلحة الفريق والمؤسسة على المصلحة الخاصة، فنجاح القسم والمؤسسة يعني نجاح وتميز العاملين به، وهذا الأمر يرسخ قيم العمل الممثلة في المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف الإداري، فالعمل بروح الفريق يجسد مبدأ التعاون بين زملاء العمل بمفهومه المتجدد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة أدائها، حيث صار يقاس مدى نجاح أي مؤسسة أو إخفاقها بمقدار التعاون القائم بين أفرادها، والعمل بروح الفريق الواحد، وهذا ما لاحظناه في بداية دراستنا الميدانية فالتعاون بين زملاء العمل من شأنه أن يقوي العلاقات والتماسك بين الإدارة والأقسام التابعة لها وبين العاملين ورؤسائهم وبين العاملين أنفسهم، والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل موظفيها يعملون بروح

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى

الفريق الواحد، وبنث فيهم روح المحبة والنظام والتفاعل الإيجابي كما تشجع التنافس الشريف والإبداع وتستفيد دائما من اقتراحاتهم، وتصغي إلى طلباتهم، وتلبي حاجياتهم فالمدير الناجح هو الذي يعزز الإيجابيات عند الموظفين بحيث يشعر من يعمل معه أنه عون له على النجاح والتقدم في عمله، أما الموظف الناجح هو الذي يتحلى بالخلاص وإتقان العمل، ويلتزم بالسلوك الوظيفي المميز وإذا شاعت روح التعاون بين زملاء العمل أمكن الاستفادة من كل شخص مهما قلت مواهبه ومن كل فرصة ووسيلة مادامت مشروعة فالتعاون بين زملاء العمل آلية تقدم المؤسسة ونجاحها، وقد يساعد على تحقيق الرضا والتوافق والانسجام الجماعي السائد داخل الجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، وذلك من خلال وحدة المشاعر ومستويات عليا من التضامن والتضحية ونكران الذات والتحرك نحو الأهداف المشتركة كشخص واحد.

المبحث الخامس: روح الفريق والعمل الجماعي.

من خلال هذا العنصر نحاول تسليط الضوء على أهمية روح الفريق والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

المطلب الأول: فرصة اختيار فريق العمل.

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار اختيار فريق العمل
50.70	143	زملاء جيدين في العمل
15.95	45	زملاء من نفس الأصل الجغرافي
33.33	94	زملاء يساعدونك في حالة وقوعك في مشكلة
100	282	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (50.75%) أي (143) فردا من أفراد العينة يفضلون العمل مع زملاء جديين في العمل وهذه النسبة تمثل الغالبية العظمى، في حين نجد أن نسبة (33.10%) أي ما يعادل (94) فردا يحبذون العمل ضمن فريق يساعدهم في حالة وقوعهم في مشكلة، أما نسبة (15.95%) أي ما يعادل (45) أفراد يحبذون العمل مع فريق يكون من نفس الأصل الجغرافي.

من خلال هذه الإجابات نرى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بحس المسؤولية والانحياز نحو الفعل والعمل الجاد داخل المؤسسة بغية تحقيق نتائج جيدة تمكن مؤسستهم من التميز والنمو والبقاء، فالعمل مع زملاء جدد يحقق درجة كبيرة من التماسك والتعاون الذي يمكنهم من تحقيق أداء فردي وجماعي جيد، وهذا ما أجاب به معظم أفراد العينة، وهو ما لاحظناه أثناء فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة خاصة عند عمال التنفيذ وأعاون التحكم في علاقاتهم مع بعضهم البعض باعتبارهم مرؤوس ورئيس مباشر.

إن فرصة اختيار العاملين لفريق عمل وزملاء جديين يعني إيمانهم وجود جماعة عمل فعالة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماما في ذهن كل واحد من أفراد الفريق، ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه، فقد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي حدده معاً، ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط، بل إن كان عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسئولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه فقط، فالعمل مع زملاء جدد وفرصة اختيار فريق عمل جيد، يساهم في الحرص على الأفكار الإبداعية، والحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق ككل، وما لاحظناه في الدراسة الميدانية بالبلدية، إن فريق العمل المنظم جدا يتم تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره وما هو المطلوب منه جيدا، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيف يحقق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه، فبمجرد ما تحدد إدارة المؤسسة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك بكيفية لأداء

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى

مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك، وبالتالي فهو يقيم نفسه بنفسه، فالفرد يشعر بالسعادة بانتمائه للفريق والمؤسسة، ويمتلئ قلب كل عضو من أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق، ويحرص على الاستمرار في العمل دائما معهم، فالفريق يتصف قوة العلاقات بين أعضائه، وتأخذ العلاقات شكلا غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة الثقة والاحترام والتعاون والدعم، ويتم تبادل المعلومات بطريقة وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق، وقد كان لنظرية العلاقات الإنسانية سبق في ذلك من خلال تطرقها لأهمية العلاقات الإنسانية خلال دراسات ألتون مايو الذي ركز على أهميتها.

المطلب الثاني: روح الفريق والعمل الجماعي ومساهمتها في استمرار وبقاء البلدية.

التكرار	تكرار	النسبة المئوية (%)
روح الفريق والعمل الجماعي		
نعم	193	68.43
لا	89	31.56
المجموع	282	100

من البيانات في الجدول أعلاه نلاحظ أن (193) فردا من أفراد العينة أي بتكرار نسبي (68.43%) أجابوا بأن روح الفريق والعمل الجماعي يساهم في استمرار بقاء

المؤسسة أما نسبة (31.56%) أي ما يعادل (89) فردا من أفراد العينة يرون عكس ذلك ومن خلال ذلك ترى المؤسسة بأن العاملين هم مصدر البقاء.

إن روح الفريق والعمل الجماعي هي القدرة على العمل معا من أجل تحقيق رؤية مشتركة والقدرة على مباشرة الإنجازات الفردية اتجاه الأهداف التنظيمية، وتلعب القيادة الفعالة دورا مهما في تحقيق العمل الجماعي، كما تساهم الاتصالات في التفاعل بين الأفراد، فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما، ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق، ولذا فهذا الفريق هو في عملية تطور دائمة لا تتوقف أبدا، فعلاقات العمل هي عبارة عن اتصال قائم بين مختلف أعضاء البلدية، وتبنى هذه العلاقات على علاقات رسمية أخرى غير رسمية وتعتبر هذه العلاقات أساسية داخل المؤسسة إذ لا يمكن الاستغناء عنها.

يتأثر السلوك الإنساني بمجموعة من العوامل الفردية أي التي تتعلق بالفرد كالدافعية والإدراك والشخصية والتعلم وبالإضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها، فهناك الكثير من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال فريق العمل سواء أكان ذلك لإدارة الشركات التي يعملون فيها أو لأنفسهم شخصيا، فالتطور الإداري اعتبارا من منتصف القرن الماضي، ساهم في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمؤسسات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنميته والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية كخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعيا لتحقيق رضا العملاء والمستهلكين.

إن الهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء، لتكون في النهاية جماعة مندمجة وملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة وواضحة، لذا ينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتفكير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد، وذلك بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة.

ومن هنا أخذت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى العمل بمنهجية روح الفريق والعمل الجماعي وذلك من خلال دمج القدرات فالجماعة من وخلال اللقاءات والنقاشات تعتبر وسيلة فعالة لتعديل اتجاهات الأفراد.....، فأى سلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء وهذا يعني أن السلوك يتحدد جزئياً بطريقة تجميع أفرادها وليس بجمع كل خصائص الأفراد فيها.

وعليه يمكن القول أن روح الفريق والعمل الجماعي لها تأثير قوي على أداء البلدية

العاملين.

المبحث السادس: الديمقراطية التشاركية وأهميتها في تفعيل دور الموظف في البناء المؤسسي.

المطلب الأول: تزويد موظفي الإدارة بالتغيرات التي تحدث داخل البلدية.

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار
		تزويد الإدارة بالتغيرات التي تحدث داخل البلدية
21.63	61	دائما
44.68	126	أحيانا
8.86	25	نادرا
24.82	70	أبدا
100	282	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى أن (126) فردا من أفراد العينة أي نسبة (44.68%) يرون أن الإدارة أحيانا تقوم بتزويدهم بالتغيرات التي تحدث داخل البلدية بينما يرى (61) فردا من أفراد العينة أي نسبة (21.63%) أن الإدارة دائما تقوم بتزويد العاملين بالمتغيرات التي تحدث في البلدية، في حين يرى (70) فردا من أفراد العينة أي (24.82%) أن الإدارة لا تزودهم بالتغيرات التي تحدث داخل البلدية بينما يرى (25) أفراد من أفراد العينة أي نسبة (8.86%) أنه نادرا ما تقوم الإدارة بتزويدهم بالتغيرات التي تحدث داخل البلدية.

إن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي، خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبة كبيرة من نجاح

المؤسسة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي بلدية أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي ولكن هناك مجموعة من العوامل التي تحدد مسار البلدية في وضع إدارة للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط.

إن هذا الأمر لا يتحقق إلا في ظل وجود إدارة قوية تقوم بتزويد العاملين بأهم التغيرات التي تحدث داخل البلدية داخل وهذا ما يساهم في استقرار البلدية وبقائها، فمثلا إذا قامت المؤسسة بوضع إستراتيجية جديدة فإنها تقوم بتزويد العاملين بأهم مجريات هذه الإستراتيجية، وهو ما يبعث الثقة لديهم ويشعرهم بالولاء وبيبعث فيهم الرضا، ويرفع الروح المعنوية لديهم وهذا ما يدل على أن الإدارة تتبع الأسلوب الديمقراطي في ضمان مشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات وبالتالي فالبلدية تمتلك ثقافة تنظيمية قوية ، فأشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتزويدهم بأهم المتغيرات التي تحدث داخل البلدية أمر مهم في المؤسسة، فهو يساعد على تحفيز العاملين على الالتزام في تطبيق القرارات أو إثارة دافعتهم للعمل، والقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه كما يساعد في حل مشكلات العمل، ولهذا نجد أن الكثير من رجال الإدارة ورجال الفكر يرون بأنه لابد من تزويد العاملين بأهم التغيرات التي تحدث داخل البلدية, فأشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على ضمان وضوح الرؤية وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة إذ أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيرا ما يسيطر عليه فكره، أو جانب من القضية تجول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى، وهذا ما لاحظناه من خلال النسب المتفاوتة في الجدول أعلاه، إن تزويد العاملين بالتغيرات التي تحدث داخل البلدية، يختل باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير والنهج الذي يتبعه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في اتخاذ قراراته فالمدير الديمقراطي يبني علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على إشباع حاجات ودوافع الأفراد وبت روح التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

إن تزويد الإدارة العاملين بأهم التغيرات التي تحدث داخل البلدية أساسية في الاتفاق على المعايير الديمقراطية والتي تختلف من انحراف العاملين وهي مظهر من مظاهر عدم تكيفهم داخل البلدية، وبالتالي يمكن أن يساهم ذلك في زيادة أدائهم وتحقيق فعاليتهم، وهذا الأمر

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى

يتحقق في ظل الثقافة التنظيمية السائدة ومدى تأثيرها على أداء وسلوك العاملين، فالبلدية لتي تمتاز بثقافة تنظيمية قوية هي التي تسعى إلى إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وذلك لتحقيق أداء أفضل.

المطلب الثاني: تحقيق المشاركة في تسيير البلدية.

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار المشاركة في تسيير المؤسسة
21.63	61	أداء أفضل واستقرار وظيفي
62.76	177	تلبية حاجات اجتماعية
15.60	44	ترسيخ التماسك بالبلدية وإخلاصك في خدمتها
100	282	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة (62.76%) من أفراد العينة أي (177) فردا يرون بأن المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق لهم حاجات اجتماعية فيما نجد أن نسبة (21.63%) أي (61) فردا من أفراد العينة ن المشاركة تساهم في تحقيق أداء أفضل واستقرار وظيفي فيما نجد أن نسبة (15.60%) من أفراد العينة أي ما يعادل (44) فردا ترى بأن مشاركتهم في تسيير البلدية يمكن أن تحقق لهم التماسك بالبلدية وترسيخ قيم إخلاص العاملين في خدمتها.

إن تحقيق المشاركة في تسيير البلدية تجعل العاملين أكثر اجتهادا وبذلا لتحقيق الأهداف المسطرة، وتنفيذ القرارات التي شارك في صنعها كما أنها أي المشاركة من شأنها حماية العمال من استبداد الإدارة العليا وتسلبها فالمشاركة في تسيير البلدية تتيح للأفراد العاملين بها تحقيق حاجات اجتماعية كالصداقة والعلاقات والروابط الاجتماعية من خلال المشاركة نتيجة لزيادة احتكاك العاملين والإدارة بعضهم ببعض وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية بالبلدية، لذ كان من الضروري إشراك المرؤوسين في تسيير البلدية وذلك لضمان تبادل الرأي والقرارات قبل اتخاذها وضمان تعاونهم والتزامهم بتنفيذ هذه القرارات، وهذا ما أكده مبدأ النظرية التaylorية لمفهوم المشاركة في تسيير المؤسسة فالمشاركة في تسيير المؤسسة تعتبر من أعقد العمليات وأساسها في نفس الوقت فكأنها السهل الممتنع، و إن قلنا أن العملية الإدارية عبارة عن مجموعة قرارات فإننا نسهل بعض أهم مكوناتها وهو الجزء القيادي.

ويمكن القول أن عملية المشاركة في تسيير المؤسسة تدخل تحت مظلة القيادة، لذلك فإن مجموعة القرارات الصائبة والدقيقة في الأداء هي الجزء الأهم في القيادة الحكيمة وقد لاحظنا من خلال دراستنا للبلدية أن مشاركة العاملين في تسيير البلدية يساهم في تماسك العاملين، وأن هذا المبدأ يزيد من درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابا على دقة العمل وجودة المخرجات، لأن المرؤوس في هذه الحالة يتحول من أجير يتقاضى راتبا على مجهداته إلى شريك فاعل في المؤسسة ويشعر بأهمية دوره فيها، وقد تأكدت فاعلية مشاركة العاملين في تسيير البلدية وأدت إلى نتائج جيدة من حيث إثراء القرارات وتأثرها بمعلومات وخبرات واسعة ومتنوعة، وتمثل عملية اتخاذ القرار المشاركة فيه بالبلدية بعدا هاما من الوظائف التي يقوم بها أصحاب المواقع القيادية، وهذا البعد له أهمية خاصة بالمؤسسة نظرا لأن أدائها يتوقف على صنع القرار، وعلى الرغم من أن المشاركة في صنع القرارات تبدو للوهلة الأولى متشابهة مع القرارات الجماعية إلا أن الأمر عكس ذلك، ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرار كما أن أفراد المجموعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل، أما في حالة المشاركة في صنع القرار فإن الرئيس هو الذي يتخذ القرار، كما أن الأفراد المشاركين قد لا يجتمعون معا لمناقشة آرائهم

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى

وإنما ينحصر دورهم في أمداد الرئيس بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل أو تقييم تلك البدائل.

إن عملية المشاركة في تسيير المؤسسة في تسيير المؤسسة من المبادئ والأسس الهامة في تطوير الثقافة التنظيمية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

المطلب الثالث: الرضا عن الأداء وعلاقته بالأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع الموظفين.

المجموع		غير مباشر		اتصال مباشر		أسلوب التواصل مع العاملين الرضا عن الأداء بالمؤسسة
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	
35.81	101	13.97	13	46.56	88	راضي
40.78	115	38.70	36	41.79	79	راضي نوعا ما
23.40	66	47.31	44	11.64	22	غير راضي
100	282	100	93	100	189	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن بعض العمال راضون على أدائهم بالمؤسسة وهذا ما تبينه نسبة (35.81%) من المجموع الكلي وهذا من خلال الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل معهم أُل وهو الاتصال المباشر، وهذا ما تؤكدته نسبة (46.56) تقدر نسبته (23.40%) إذ يرون أن الاتصال معهم بطريقة مباشرة على عكس الذين يرون أنهم غير راضين على أدائهم وهذا ما توضحه نسبة (11.64%) من المجموع الكلي إذ يرون أن المؤسسة تتبع معهم اتصالا غير مباشر وهذا ما أكدته نسبة (47.31%).

تتجلى أهمية الاتصال في المؤسسة في الدور الذي تلعبه في ممارسة كافة العمليات والإدارات كاتخاذ القرار والتنظيم والتنسيق والتوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال كما أن إتاحة فرص النمو للمؤسسة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر الإنتاج، ذلك أن الاتصال بنوعيه المباشر وغير المباشر هو أحد أهم الآليات في أي مؤسسة ومن أجل تحقيق الأهداف ورفع الأداء يجب إتباع اتصال فعال وهادف، وقد تتبع المؤسسة هذا النوع من الاتصال وذلك بهدف معرفة نمط العلاقات السائدة داخل المؤسسة، وبالتالي فالموظف يسعى دائما إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهدفه، وذلك من خلال رضاه عن أدائه، فالرضا لا يتحقق إلا في ضوء وجود ثقافة تنظيمية تتبعها الإدارة من خلال الاهتمام بالعاملين ومحاولة التقرب منهم، ودعمهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة وتحديد أهدافها، فالرضا عن الأداء هو أن يقتنع العامل بما يقوم به من أعمال وأهميتها، حتى ولو لم تكن لها أهمية في نظر البعض ويقتنع بعمله ويرضى عنه ويؤديه كما يجب، من هنا يتولد شعوره بالأهمية والرضا عن أدائه لعمله المكلف به، وينعكس ذلك على إنتاجيته أولا وعلا زملائه، ثم على باقي العاملين في المؤسسة، وبالتالي على الكم والكيف بالنسبة للإنتاج، ثم على العائد على المؤسسة التي يعمل بها، إذا كانت من المؤسسات الربحية أو على المجتمع المحيط ثم باقي المجتمع.

إن رضا العامل لأدائه داخل المؤسسة لا يتحقق إلا في ضوء الاتصال الذي تتبعه المؤسسة وذلك من خلال المؤتمرات والمداخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين، لضمان تنميتهم وتطويرهم،

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى

والاحتفاظ بالموارد البشرية، وقد تنشأ علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم البعض على الأساس الشخصي التلقائي.

المطلب الرابع: استشارة الموظفين وعلاقته بالتشجيع على إبداء روح المبادرة.

المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		تشجيع روح المبادرة استشارة العاملين
(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	
64.18	181	00	00	60.75	48	62.63	57	67.8 5	76	فعلية
35.81	101	00	00	39.24	31	37.36	34	32.1 4	36	غير فعلية
100	282	00	00	100	79	100	91	100	112	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المؤسسة تقوم باستشارة العاملين في بعض الأمور استشارة فعلية وهذا ما تبينه نسبة (64.18%) من المجموع الكلي، إذ يرون أن هذه الاستشارة تشجعهم على روح المبادرة أحيانا بنسبة (62.63%) وتليها أيضا نسبة

(67.85%) دائما في نفس الفئة بينما يرى بعض العاملين أن هذه الاستشارة غير فعلية وهذا ما تؤكد نسبة (35.81%) من المجموع الكلي إذ يرون أنها نادرا ما تشجع على إبداء روح المبادرة وهذا ما توضحه (39.24%).

إن مشاركة العاملين تصنع بيئة عملية يصبح للأفراد فيها تأثيرا واضحا على القرارات والأنشطة مما يؤثر إيجابا على أدائهم، إلا أن مشاركة العاملين ليس هدفا بحد ذاته ولا أداة كما توظفها العديد من المؤسسات، إنها نوع من فلسفة الإدارة والقيادة حول كيفية تمكين الأفراد في الاشتراك في التطوير المستمر والنجاح المستمر الخاص بالتنظيم الذي ينتمون إليه، فاستشارة العاملين قدر الإمكان في جميع وجوه قرارات العمل والتخطيط تساعد في زيادة هامش الانتماء والالتزام، وتساعد على الاحتفاظ بأفضل عاملها كما تهتم بيئة يختار الأفراد فيها أن يكونوا محفزين وفاعلين، علاوة على أنها أمر عام لبناء فريق عمل جيد وهذا الأمر من شأنه أن يمكن العاملين من تقديم الأفضل، وإبداء روح الابتكار والمبادرة وتقديم أفكار جديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يجعل العاملين يشعرون بانتمائهم للمؤسسة وأن أهدافهم انعكاس لأهداف المؤسسة.

تعتبر الطريقة التي تتبعها المؤسسة في استشارة العاملين في صنع القرارات وفي الأنشطة المتطورة باستمرار استراتيجيا في عملية المشاركة ويمكن أن تتضمن طرقا مثل أنظمة الاقتراحات، وفرق العمل، وخلايا الإنتاج واجتماعات التطوير المستمرة، وأنشطة العمل التصحيحي ونقاشات ودوريات مع المشرف.

عند قيام المؤسسة بفتح المجال للعاملين لإبداء روح المبادرة والابتكار فإنها تساهم في تطوير أداء عاملها فالمؤسسة عندما تتيح لهم مجال الحرية والمحاولة حتى وإن أخطئوا فعلى المؤسسة أن تقوم بتقديم هذه الأخطاء وتصحيحها، فالهدف الأساسي من تمكين العاملين من صنع القرار واستشارتهم وإعطائهم روح المبادرة هو من أجل منحهم دورا كبيرا في صناعة القرار الخاص بالمؤسسة، والقرارات المتعلقة بأمر العمل التي تمسهم خصوصا وتتفاوت مساحة الحرية والتأثير هذه من مجرد إبداء الاقتراحات إلى إمكانية الاعتراض وإيقاف قرارات الإدارة العليا، فاستشارة العاملين في تحليل المواقف وتحديد المشكلات وربط هذه العملية مع جهود الإدارة العليا، ودورها الأساسي في تنسيق الحلول عبر الأقسام

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى

المختلفة داخل المؤسسة، سيحسن صناعة القرار على مستوى المؤسسة كلها ويعزز عملية تعلم المؤسسة وينتج للعاملين إبداء روح المبادرة، ومن جملة المهارات الإبداعية المباشرة حتى لو توفرت الموهبة لأن المهم المتابعة والتصميم فالموهبة وحدها لن تحقق النجاح، فكثير من ذوي المواهب ليسوا ناجحين فروح المبادرة هي السمة التي لمسناها من خلال دراستنا الميدانية وهي السمة الغالبة على المبدعين فهم لا ينتظرون طلب الحل للمشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسة ولكنهم دائما يقدمون الاقتراحات البناءة، فهي جانب من جوانب روح المبادرة التي تجعل من الشخص مبدعا، فكل صاحب عمل لديه رغبة وحاجة إلى موظفين يستطيعون أن يضعوا أيديهم على المشكلات، ويبادروا بالتحسينات اللازمة في العمل فازدياد روح المبادرة يزداد بازدياد الأعضاء وذلك لتتوسع القدرات والمعارف والمهارات، ولكن إلى حد ما لأن الكثرة في تضخيم المؤسسة قد لا تساعد على أداء العمل، وقد ينتج عنه سوء التنظيم في الأجهزة وإضافة أجهزة بيروقراطية دون أهداف واضحة ومحددة، وهو ما يتطلب تصميم خرائط تنظيمية وتوصيف دقيق للمهام.

المطلب الخامس: الوصول إلى رئيس البلدية لتقديم أي اقتراح.

النسبة المئوية (%)	تكرار	التكرار
		الوصول إلى المدير لتقديم أي اقتراح
59.21	167	سهل
25.17	71	صعب
15.60	44	غير ممكن
100	282	المجموع

إن عدد أفراد العينة الذين يرون بأن الوصول إلى الرئيس أو المدير لتقديم أي اقتراح أمر سهل كان عددهم (167) فردا بتكرار نسبي قدره (59.21%)، بينما نجد أن (71) فردا الذين يشكلون نسبة (25.17%) يرون أن الوصول إلى المدير لتقديم اقتراح أمر صعب، بينما باقي أفراد العينة وعددهم (44) أفراد ممثلة في نسبة (15.60%) يرون أن الوصول إلى المدير لتقديم أي اقتراح أمر غير ممكن لأنهم يشددون على ضرورة احترام السلم الهرمي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن وصول العمال للمدير بالبلدية أم سهل وذلك لتقديم اقتراح من شأنه أن يخدم المؤسسة، فالشعور بالسعادة في العمل يستمد من الاختيار الصحيح لكل من الرئيس والمرؤوس فطالما يهرب أصحاب العمل بعيد تجنباً للتواصل مع موظفيهم ويضعون حاجزاً بينهم، فالعنصر البشري في المؤسسة الإدارية هو عمودها الفقري وهو المورد الذي تفوق قيمته أهمية موارد المؤسسة الأخرى كالموارد المالية والمادية، وهو في نهاية الدائرة الإدارية من يباشر الأعمال وينفذ المهام، ولذا فإن جزءاً من وقت وجهد المدير ينبغي أن يتوجه بشكل دوري للاهتمام بالموظفين وتذليل العقبات التي تواجههم في أداء أعمالهم وتكوين بيئة تنظيمية مناسبة تتضمن توضيح المهام والصلاحيات وقنوات الاتصال وتكوين بيئة اجتماعية بإنشاء علاقات مناسبة اجتماعية فيما بينه وبين الموظفين أنفسهم، وتجهيز بيئة جديدة يتوفر فيها المكان لائق والأدوات المناسبة للموظفين، وهذا لا يتحقق إلا في ظل التواصل الجيد بين المدير والعاملين، وهو ما يولد الثقة المتبادلة بينهما من خلال المعاملة الطيبة فهذه الخبرة من شأنها أن تجعل العاملين سعداء وصحيين كمكان عملهم، فالمدير الناجح هو الذي يستمع لموظفيه ويعطيهم الفرصة للحديث عن مشاكله في العمل، ويترك لهم الفرصة لتقديم الحلول لبعض المشكلات، وقد تختلف طبيعة العاملين في المؤسسة، فمنهم من ينجز الأعمال بشكل مسؤل دون الرجوع إلى صاحب العمل بوازع من المسؤولية بداخلهم، وينجزون أكثر وأكثر دون إصدار التعليمات لهم.

بالرغم من أن الحرية مطلوبة لكافة العاملين بالمؤسسة بشأن اتخاذ القرارات لتنمية عامل المسؤولية لديهم، إلا أن هناك حدوداً لهذه المسؤولية فالقرارات الخاصة بالأعمال الكبيرة والتي يكون لها تأثير على العمل بشكل ضخم لا بد أن يترك زمام أمورها في يد

المدير أو صاحب العمل، وصحيح أن كل عامل مسئول عن نطاق عمله وله الحرية المطلقة في أن يصدر قراراته وفق مصلحة العمل ومتطلباته، إلا أن هذه الحرية مقننة، إذ المصلحة في الأصل أن تحقق الخطة الموضوعة مسبقا وأن ينجح المنتج المراد تنفيذه الذي يعود بالربح على جميع أفراد العمل بداية من صاحب العمل وانتهاء بأقل الموظفين رتبة فيه، وقد يكون سبب تصريح بعض العمال أن الوصول إلى المدير لتقديم اقتراح أمر صعب مرده إلى العلاقات بين الطرفين أو لكون المصلحة تقتضي احترام السلم الهرمي.

إن العاملين في أي مجال هم بمثابة البطارية التي تحتاج إلى شحن من حين لآخر، وتصبح حالات الملل والتعب السلبية في بعض الأحيان من روتين في حياة العمل فعلى المدير أن يفرغ هذه الشحنات وإحلال شحنات إيجابية محلها للاستمرار وذلك بوسائله الذكية، وأن يحرص دائما على أن تكون حرارة العمل لديهم مرتفعة في معظم الوقت، ولكن دون ضغوط نفسية فلا بد أن يكون هناك اتصال مباشر ومستمر بين المدير والعاملين ويأتي هنا دور المسئول في توطيد هذا الاتصال وتدعيمه عن طريق إخبار موظفيه بكل ما يقابل الشركة من نجاح أو تعثر.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تناولنا الجانب الميداني للدراسة، وقد تطرقنا للمؤسسة مجال الدراسة من خلال عدة جوانب ومن مختلف أبعادها المادية، والتنظيمية، الاجتماعية والسلوكية، في محاولة لتفسير تصرفات العاملين داخل أجهزة الإدارة ومن خلال التفاعل الذي يحدث داخل هذه البيئة، ذلك أن تناول المؤسسة الجزائرية المتمثلة في البلدية، كان من أجل أخذ صورة واضحة عن هذه المؤسسة وعن بيئتها، وأجهزتها المختلفة وطبيعة نشاطها

نتائج الدراسة:

بعد الدراسة التي أجريت بالبلدية حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.
- تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها.
- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة وأهدافها وقيم المؤسسين، فهي تمثل القيم السائدة والزيائن وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات أو المعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية تتميز عموما بمجموعة من الخصائص التي تراعي عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي.
- إن التغيير سواء في الثقافة أو في الإستراتيجية أو حتى في التكنولوجيا أو القدرة على مواكبة التغيير في العالم هو من أبرز خصائص المؤسسات القوية والثقافات القوية وهذا ما تم ملاحظته من خلال البيانات التي تم التحصل عليها بالبلدية، ذلك أنه يتبنى ثقافة تنظيمية قوية تمتاز بصلاية قيمها ومعاييرها .
- إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.
- سعي المؤسسة إلى تحقيق ملائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها وإستراتيجيتها ومواردها لتحقيق أهدافها.
- كلما كانت المؤسسة قوية والإستراتيجية قوية تكون الثقافة قوية، ومنه يمكن إرجاع قوة ثقافة البلدية إلى الاهتمام البالغ الذي يوليه للموارد البشرية.

- يعتبر ارتفاع الأداء من النتائج الإيجابية التي تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية، وهذا ما يفسر نتائج الفرضية الأولى " نمط الثقافة التنظيمية السائد انعكاس على سلوك العاملين بالمؤسسة ".
- يسود في المؤسسة روح التعاون والجدية والعمل الجماعي مما يولد حس المسؤولية لدى الأفراد بالإضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن العمل بروح الفريق من شأنه أن يوفر الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات وتحقيق الانسجام بين الأفراد وشعورهم بالالتزام.
- إن العمل الجماعي يعتبر مفيدا للمؤسسة لما يتوفر عليه من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق الأداء الأفضل.
- تساهم روح الفريق والعمل الجماعي في إيجاد الجو الملائم لجعل الأفراد يشعرون بالانتماء والرضا ويقل شعورهم بالإحباط والفشل.
- شعور العامل أن جهده محل اعتبار واحترام من قبل الزملاء والمسؤولين يقوي عزمته وإخلاصه في إتقان عمله وحبه له.
- وجود تقدير متبادل بين أعضاء الفريق لجهود الأفراد مما يزيد من مضاعفة الجهود.
- شعور العاملين بالولاء الكبير للمؤسسة.
- اعتماد المؤسسة على العاملين في تحقيق نتائج جيدة ومهمة مما أدى بشعور العامل بثقة في نفسه وان محل اهتمام وتقدير من قبل المؤسسة.
- إيماننا لأفراد بضرورة إتقان العمل واستعدادهم لذلك لأنهم يرونه السبيل الوحيد لتحقيق أداء جيد.
- وجود تقدير واحترام كبير بيديهما المسئول للعاملين بالمؤسسة مما يشعر العاملين بالرضا وأنهم محل تقدير وهذا ما يدفعهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أداء أفضل، وهذا ما يفسر نتائج الفرضية الثانية التي ترى أن "روح الفريق والعمل الجماعي تساهم في تحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة".
- إنالأفراد بالمؤسسة يحترمون مواعيد الدخول والخروج مما يدل على إحساسهم بقيمة الوقت واحترامهم لمدة العمل.

- مشاركة العاملين في تسيير مؤسساتهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والسير بالمؤسسة نحو أداء أفضل.
- عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تمكن من إبراز المواهب و القدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تلبية حاجات اجتماعية نتيجة روح الفريق.
- تمكن المشاركة في اتخاذ القرارات من تدعيم عنصر الانتماء لدى العامل بالمؤسسة.
- إن تجاهل المؤسسة للجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية يؤدي إلى حدوث مشاكل نتيجة تجاهل رغباتهم وهذا ما يقودنا للإجابة على الفرضية الثالثة " كلما زادت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة زادت فعاليتهم في تحقيق أهدافهم".

خاتمة

الخاتمة.

إن المنظومة القيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية لتماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وعليه فهي أداة فعالة لتوجه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع، فدراسة الظواهر الإنسانية في اطر تنظيمية أصبح في وقتنا الحاضر احد أهم الأهداف المسيطرة من طرف المختصين التنظيميين وعلماء الإدارة، وذلك إيمانا منهم بإنجازات وعطاءات الموارد البشرية داخل المؤسسات مهما كان حجمها ونشاطها، فالثقافة تساهم في تحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسات وأيضا لتهنئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بحمايتها من السلوكيات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة.

لقد تعلم الفرد بصفته عضوا فاعلا في المجتمع أن يحترم بعض القواعد والقوانين التي أصبحت عادات وأعراف متفق عليها فازت على تقدير وتقديس في بعض الأحيان، فمن الصعوبة بمكان تغييرها أو التخلي عنها حتى أصبح بعض من أفرادها داخل المجتمع أو خارجه يعتبرونها قيودا لا بد من التحرر منها، لذا كان لزاما على المؤسسة أن تسعى إلى تبني ثقافة تنظيمية ضمن إستراتيجيتها التي تضعها بعد تحديد الأهداف، فهي تمثل عملية أساسية في المؤسسة بل ضرورية، ولعل هذا من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع خاصة بالمؤسسات الجزائرية، وبما أنها تحدد الطريق التي يسير عليها أفراد العاملين فهي تسهم إذن في تشكيل سلوكهم وتوجيهه نحو تحقيق الهدف المنشود، وبما أن المؤسسات الجزائرية هي إحدى المؤسسات التي تتبنى الثقافة التنظيمية، فارتأينا من خلال هذا البحث الوقوف على معرفة الثقافة التنظيمية السائدة من خلال الأسلوب الذي تتبناه المؤسسة في كيفية تحديد أهدافها، وعلى أي أساس يتم معرفة مدى قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية، وهي تمثل فرضيتنا الأولى، كما أردنا من خلال هذا البحث معرفة اثر روح الفريق والعمل الجماعي في تحقيق أداء أفضل، وهي تمثل فرضيتنا الثانية، ثم تطرقنا إلى مدى

مساهمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في زيادة فاعليتهم، وهي كانت فرضيتنا الثالثة، ومن خلال بحثنا ذا بشقيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، فهي تؤثر على سلوك وأداء العاملين وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها تعبد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يولد لهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسيطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

وبما أن الثقافة التنظيمية هي انعكاس لثقافة المجتمع تم التطرق لهذا المفهوم والذي نقصد به طرق أو أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل الجماعة، ويتم توارثها من جيل إلى جيل فالثقافة مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام، فالفرد يسهم في عدة نشاطات بالمجتمع كالعامل مثلا، فهو إذن يصحب هذه الثقافة إلى المؤسسة، لذا لا بد على المؤسسة هنا من توحيد ثقافات هؤلاء الأفراد تحت تنظيم ثقافي موحد، ولعل ابرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق الاستفادة من قدراته وطاقته وزيادة فاعليته كان لزاما على المؤسسة الاهتمام بهذا المورد وتحقيق رضاه ورغباته، فلقد انطلقنا في بداية بحثنا هذا من فكرة مفادها أن الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والإشارات والرموز والممارسات المتكررة....تؤثر إيجابيا وسلبا على أداء العاملين داخل المؤسسة وعلى تصرفاتهم وعلى إدراكهم للأشياء وتقييمهم لها وعلى مواقفهم المختلفة، فالتمييز في الأداء ومختلف الإنجازات والنجاحات يصنعها الأفراد، ولأن العنصر البشري أصبح مصدر كل تفوق ونجاح وتغيير، ولأن الأفراد العاملين هم قبل كل شيء نتائج المجتمع الذي يعيشون فيه، يتأثرون به وثقافته ويؤثرون فيه، فهم يأتون للمؤسسة من أوساط (جماعات) اجتماعية مختلفة ويحملون قيم ورموز مجتمعاتهم الصغرى، وعليه من خلال دراستنا هذه نؤكد على أهمية الفرد فهو من

العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، فهذه الأخيرة هي كيان اجتماعي لا يمكن بأي حال من الأحوال عزلها عن بيئتها ولا عن المجتمع الذي تعمل فيه فهي بهذا المعنى نتاج هذا المجتمع وتلك البيئة.

الاستبيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- المستوى التعليمي :

بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

3- الحالة الاجتماعية :

أعزب (ع) متزوج (ع) مطلق (ع) أرمل (ع)

4- الألفية :

أقل من 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5- العنصر :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

6- هل تحب عمالك ؟

نعم لا

إذا كتبت الإجابة بـ "لا" ما سبب ذلك ؟

7- ماذا يعني لك العمل ؟

ملئ الفراغ الأجرة رغبة في العمل

8- هل الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع مزاياها الطمعية ؟

نعم لا

إذا كتبت الإجابة بـ "لا" ما سبب ذلك ؟

9- هل ترى أن العمل الذي تقوم به متعب ؟

قليل كثيرا أحيانا

10- هل تحترم وقت الدخول والخروج في العمل ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" هل هذا راجع إلى : حب الانضباط

اللوائح والقوانين التنظيمية التي تنص على ذلك

- في حالة الإجابة بـ "لا" هل هذا راجع إلى : لا أحد يبالي بالانضباط

المسؤولين لا يقربون الجدية والانضباط في الوقت

11- هل إتقانك لعملك بالمؤسسة هو ؟

عبادة واجب إثبات الذات

رقابة أخرى أنكرها :

12- هل واجهتك صعوبات أثناء قيامك بعملك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ما سبب ذلك ؟

13- هل يكفيك الوقت لإنهاء مهامك في العمل اليومي ؟

نعم لا أحيانا

14- هل ترى أن المؤسسة تهتم بوضع نظام لتحفيز العمال لرفع مستوى أدائهم ؟

نعم لا لا أدري

15- هل علاقتك مع رئيسك المباشر تتصف بـ :

جيدة حسنة سيئة لا أدري

16- هل ترغب في الانتقال إلى عمل آخر خارج المؤسسة ؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم برر ؟

.....
.....

المحور الثالث : روح الفريق والعمل الجماعي

17- ما طبيعة العمل في المؤسسة : ؟

فردى جماعى

18- هل إنجازك لعملك يتم : ؟

بمفردك بمساعدة زملائك أخرى أنكرها :

19- هل يشترك عمالك مع زملائك بـ : ؟

الرضا عدم الرضا لاشيء

20- هل علاقتك مع زملائك : ؟

حصنة سيئة لا أفري

21- إذا أُتيحت لك فرصة إختيار فريق عمل فعلى تختار ؟

زملاء جديين في العمل زملاء من نفس الأصل الجغرافي

زملاء يساعدونك في حالة وقوعك في مشكلة أخرى أنكرها

22- ماذا تفعل المؤسسة بالنسبة إليك ؟

مكان عمل عائلة ثرية أخرى أنكرها:

23- هل تناقش الأمور غير المتعلقة بالعمل أثناء أوقات عملك ؟

مطولا قليلا أحيانا أبدا

24- هل تعتبر أن تعاونك مع زملائك في العمل يولد لديك حافز أو دافع للعمل ؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم حددها

25- هل تجد أن لهذا التعاون الأثر الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة بـ "لا" بين ذلك :

26- هل تعتقد أن روح الفريق و العمل الجماعي من شأنها أن تساهم في إستمرار وبقاء المؤسسة ؟

نعم لا

يرد الإجابة في كلتا الحالتين :

نعم :

لا :

المحور الرابع : المشاركة في اتخاذ القرار

27- هل تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد أهدافها ؟

نعم لا

في كلتا الحالتين بين ذلك :

نعم :

لا :

28- هل تزودكم الإدارة بالتفسيرات التي تحدث داخل المؤسسة ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

29- هل يوجد تفاعل بين الرئيس المباشر والمعالين ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" ما سبب ذلك؟

30- هل المشاركة في تسيير المؤسسة تحقق لك ؟ :

- أداء أفضل و استقرار وظيفي

- تلبية حاجيات اجتماعية

- ترميح التماسك بالمؤسسة وإختصاصك في خدمتها

- حاجيات أخرى أنكرها:

31- ما هو الأسلوب الذي تنتجيه الإدارة في التواصل مع العمال ؟

اتصال مباشر اتصال غير مباشر أخرى أنكرها :

32- هل أنت راض عن أدائك بمؤسستك ؟

راض راض نوعا ما غير راض

33- هل يعطى المشرف جديدا للفرؤوسين في أداء أعمالهم ؟

دائما أحيانا نادرا

34- إذا قامت المؤسسة باستشارتك في بعض الأمور هل ترى هذه المشاركة :

فطية غير فطية

35- هل ترى المؤسسة تشجع على إبداء روح المبادرة ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

36- هل ترى أن الوصول إلى المدير لتقديم أي اقتراح :

سهل صعب غير ممكن

قائمة المراجع:

1. سمير سعيد الحجازي، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، لبنان، دار الكتب العلمية، 2007.
2. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار المسيرة، 11.
3. بروشز ينالدينو قاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، - 06 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 03- 04 ماي 2005.
4. سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية. دار الجامعية، 2006،
6. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002،
7. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
8. عاطف وصفي ، الأنثروبولوجيا الثقافية، دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديربورن الأمريكية (لبنان ، دار النهضة العربية)
9. حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2000
10. محمد صالح القريوني، السلوك التنظيمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
11. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
12. محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والنظم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
13. محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006.

14. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003.
15. جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيوني، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004.
16. علي الشريف ومنال الكردي، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
17. سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب، الفكرة المعاصرة في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
18. محمد عاطف غيث، علم الاجتماع نظريات وتطبيقات، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
19. شهاب إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1988.
20. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
21. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2007.
22. ماريون أي هايتر، إدارة الأداء، السعودية، معهد الإدارة العلمية، 2000.
23. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
24. وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابى بوجمعة ببشار، رسالة لنيل شهادة الماجستير 2011-2012.

المحتويات

2	مقدمة:
20	الفصل التمهيدي: بلدية سيدي عيسى
20	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن بلدية سيدي عيسى:
22	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية:
23	المبحث الثالث: دراسة لمصالح البلدية:
33	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية:
33	المبحث الأول: بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية:
33	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي:
34	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة:
36	المبحث الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية:
36	المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية:
40	المبحث الثالث: وظائف الثقافة وآليات تشكيلها:
41	المبحث الرابع: عناصر الثقافة التنظيمية-مركباتها ومظاهرها:
41	المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية:
42	المطلب الثاني: سمات الثقافة التنظيمية:
43	المطلب الثالث: مركبات الثقافة التنظيمية:
46	الفصل الثاني: علاقة المنظمة بالثقافة التنظيمية:
46	المبحث الأول: عملية التدريب والإرشاد:
46	المطلب الأول: التدريب:
49	المطلب الثاني: عملية الإرشاد:
50	المبحث الثاني: عملية التأديب:
50	المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية:
50	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية:
51	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية:
53	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية:
55	خلاصة:
57	الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لبلدية سيدي عيسى:
57	المبحث الأول: واقع الثقافة التنظيمية:
57	المطلب الأول: علاقة العمال برئيسهم المباشر وتأثيرها على حيهم للعمل:
59	المطلب الثاني: رؤية الأفراد لمعنى العمل:
61	المطلب الثالث: تناسب الوظيفة التي يشغلها العاملون وعلاقتها بالمستوى التعليمي:
64	المبحث الثاني: أهمية الوقت في إتقان العمل:

64.....	المطلب الأول: احترام العاملين لوقت العمل وإتقانهم له.
66.....	المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء عملهم وعلاقتها بالوقت.
68.....	المبحث الثالث: الرغبة في تغيير العمل وعلاقته بالتحفيز.
68.....	المطلب الأول: الانتقال إلى عمل آخر وعلاقته بنظام التحفيز داخل البلدية.
70.....	المطلب الثاني: علاقة العمال مع رئيسهم المباشر.
72.....	المبحث الرابع: أهمية المؤسسة بالنسبة للعاملين.
72.....	المطلب الأول: أهمية البلدية بالنسبة للعاملين وكيفية مناقشة أمورهم غير المتعلقة بالعمل.
74.....	المطلب الثاني: التعاون الجماعي في العمل وتأثيره على الأداء.
76.....	المبحث الخامس: روح الفريق والعمل الجماعي.
76.....	المطلب الأول: فرصة اختيار فريق العمل.
78.....	المطلب الثاني: روح الفريق والعمل الجماعي ومساهمتها في استمرار وبقاء البلدية.
81.....	المبحث السادس: الديمقراطية التشاركية وأهميتها في تفعيل دور الموظف في البناء المؤسسي.
81.....	المطلب الأول: تزويد موظفي الإدارة بالتغيرات التي تحدث داخل البلدية.
83.....	المطلب الثاني: تحقيق المشاركة في تسيير البلدية.
85.....	المطلب الثالث: الرضا عن الأداء وعلاقته بالأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع الموظفين.
87.....	المطلب الرابع: استشارة الموظفين وعلاقته بالتشجيع على إبداء روح المبادرة.
89.....	المطلب الخامس: الوصول إلى رئيس البلدية لتقديم أي اقتراح.
91.....	خلاصة:
92.....	نتائج الدراسة:
96.....	الخاتمة.
99.....	الاستبيان
103.....	قائمة المراجع: