



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
مسار علم الاجتماع



دور الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - تيارت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم.

إشراف:

د. عرباوي نصيرة.

من إعداد الطالبتين:

-محوز بشرى

-بلاق فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

د.حسني خيرة.....رئيسا

د.بلجوهر خالد.....مناقشا

د.عرباوي نصيرة.....مشرفا و مقررا

السنة الجامعية: 2022/2021.

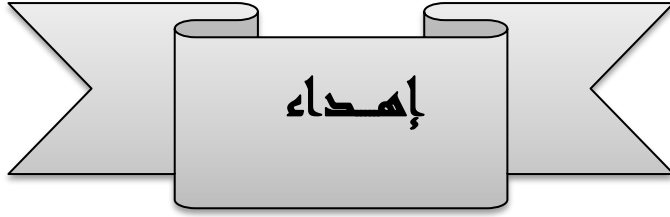


أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من اتمام هذه
الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة "عرباوي نصيرة" على كل ما قدمته لنا
من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا على جوانبها المختلفة.
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة هذا البحث.
إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع
"أساتذتنا الكرام".

إلى كل من ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة بكل الشكر والاحترام والتقدير.

إلى من ساعدني في إكمال هذا العمل المتواضع.



الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وآله ومن وفى أما بعد:

أهدي هذا البحث إلى من ساندني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي لتنير دربي إلى نبع

العطف والحنان إلى أجمل إبتسامة في حياتي، إلى أروع امرأة في الوجود "أمي الغالية".

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم ييخل عليا بأي شيء إلى

أعظم وآخر رجل في الكون "أبي العزيز".

إلى إخوتي: عربي، فطوم، محمد.

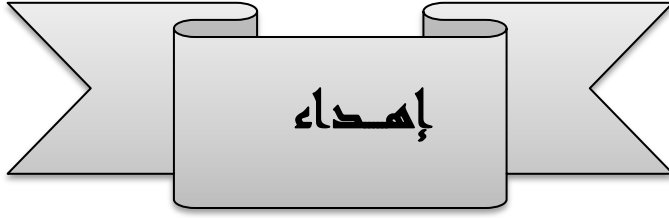
إلى زوجي ورفيق دربي الذي لم ييخل جهدا في هذا البحث.

إلى كافة زملائي وزميلاتي.

أرجو أن يكون بحثنا هذا خالصا لوجه الله وأن تكون فيه الفائدة، وأن يغفر لنا زلاتنا فيه ويثبتنا

على ما وفقنا إليه ويكتبنا مع طلبة العلم اتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام.

بشراى



أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من غمروني بالعطف والحنان إلى من أوصلوني إلى بر الأمان إلى من

لهم الكثير من الشكر والعرفان.

إلى منبع الحب والحنان "أمي الغالية".

إلى أسمى شيء في هذا الوجود "أبي العزيز".

إلى أختي سارة وجميع إخوتي.

إلى صديقتي التي قاسمتني مشقة الطريق وعناء هذا البحث بشري.

إلى صديقتي ورفيقات دربي إلى أخواتي التي لم تلدهم أمي إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في

دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت: هدية، تركية، نجية.

إلى كل الأحبة والعائلة من قريب أو بعيد.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

فاطمة الزهراء

فهرس المحتويات

كلمة شكر و تقدير

إهداء

فهرس الجداول

مقدمة.....أ-ب

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

تمهيد.....4

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....4

ثانياً: أهمية دراسة الموضوع.....5

ثالثاً: أهداف الدراسة.....5

رابعاً: إشكالية الدراسة.....6

خامساً: تحديد فرضيات الدراسة.....8

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.....8

سابعاً: الدراسات السابقة.....10

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإطارات المسيرة

تمهيد.....20

أولاً: الخلفية التاريخية لتكوين الإطارات المسيرة.....20

ثانياً: مفهوم المسير.....22

23.....	ثالثا: تصنيفات المسير.....
24.....	رابعا: مستويات المسيرين.....
25.....	خامسا: أدوار المسير.....
26.....	سادسا: خصائص المسيرين.....
27.....	سابعا: وظائف المسيرين.....
29.....	ثامنا: حقوق وواجبات المسير.....
31.....	تاسعا: التحديات التي يواجهها المسير المعاصر.....
32.....	عاشرا: المهارات التسييرية.....
34.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

36.....	تمهيد.....
36.....	أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
38.....	ثانيا: المداخل النظرية للثقافة التنظيمية.....
40.....	ثالثا: تطور الثقافة التنظيمية.....
42.....	رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية.....
44.....	خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية.....
46.....	سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية.....
48.....	سابعا: وظائف الثقافة التنظيمية.....
49.....	ثامنا: عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية.....

50.....	تاسعا: أبعاد الثقافة التنظيمية.
51.....	عاشرا: المنظمة كيان بداخله ثقافات متعددة.
52.....	إحدى عشر: تأثير الثقافة على المنظمة وسلوك العاملين بها.
55.....	خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

57.....	تمهيد.....
57.....	أولا: مجالات الدراسة.
57.....	1-المجال المكاني.
58.....	2-المجال الزمني.
58.....	3-المجال البشري.
59.....	ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.
60.....	ثالثا: أدوات جميع البيانات.
60.....	1-الملاحظة.
60.....	2-المقابلة الحرة.
60.....	3-الاستمارة.
61.....	السجلات والوثائق.....
62.....	رابعا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة.

71.....	تمهيد
71.....	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
71.....	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
83.....	2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
89.....	3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
92	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.
92.....	1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فروضها.
95.....	2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.
96.....	3- تقييم الفرضية العامة.
98.....	خاتمة عامة.
100.....	قائمة المصادر والمراجع.

قائمة الملاحق.

فهرس الجداول:

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	01
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	02
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	03
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	04
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسولوجية.	05
68	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل.	06
69	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة.	07
71	يوضح شعور انتماء الإطار لجماعة العمل.	08
72	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.	09
73	يربط بين الجنس والخلافات والصراعات القائمة بين الإطارات داخل المؤسسة.	10
74	يوضح مدى انضباط العمال في المؤسسة.	11
75	يوضح طريقة الاستقبال التي تتم من طرف المؤسسة.	12
76	يوضح مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية.	13
77	يوضح الإجراءات والقوانين الخاصة بالعمل.	14

78	يوضح العلاقة الودية بين المسؤول والعمال.	15
79	يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين المسير والعاملين.	16
80	يوضح طبيعة علاقة الإطار بالمؤسسة.	17
81	يوضح إمكانية تقديم الاقتراحات إلى رئيس المصلحة.	18
82	يوضح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في خلق الثقة بين المدير والعاملين.	19
83	يربط بين الخبرة في العمل ومساهمة المسير في سرعة إنجاز المهام.	20
84	يبيّن مدى انتماء الإطار للمؤسسة.	21
85	يوضح مدى مراقبة المسير لمعوقات العمل.	22
86	يوضح صعوبات إنجاز العمل المرمج.	23
87	يوضح دعم المؤسسة للإطار.	24
87	يوضح مدى تفويض بعض الزملاء على القيام ببعض المهام.	25
88	يبيّن اهتمامات المدير بمشاكل العاملين.	26
89	يوضح مساهمة تداخل الثقافات في نموها وبقائها.	27
90	يربط بين السن وتبادل المعارف والثقافات بين جماعات العمل.	28
91	يوضح طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة ومدى تشجيعها.	29

مقدمة

نالت الإطارات المسيرة الكثير من الاهتمام من طرف العلماء والباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية بالنظر إلى الدور الكبير الذي تلعبه من تخطيط وتنظيم والأعمال التي تقوم بها داخل المؤسسات من أجل تحقيق مكانة تنافسية مع المؤسسات الأخرى.

والإطار باعتباره عنصرا بشريا فهو يمثل القوة المحركة لكل المشاريع الاقتصادية وبالتالي احتلاله الصدارة داخل المنظمة وله دور في تحديد اتجاه هذه الأخيرة، كما أنه قد لا نستطيع أن نفصل بين الإطار والثقافة داخل المنظمة. إذ تهتم المنظمات الحديثة في تنمية وتطوير أدائها من خلال الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة والتي تعد من أهم ملامح الإدارة الحديثة وعنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي وتسعى المنظمات إلى الاعتناء بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون فيها.

فثقافة الفرد هي التي تحدد نمط سلوكه وأساليب تفكيره وتصرفاته في المواقف المختلفة وانطلاقا مما سبق تأتي الدراسة الراهنة لمحاولة توضيح دور الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ومن خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز لولاية تيارت، والتوضيح هذا الدور قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين، حيث جاء في **الفصل الأول** تحت عنوان الإطار النظري للدراسة تضمن أسباب اختيار الموضوع، أهمية، أهداف وإشكالية الدراسة، كذلك تحديد فرضيات ومفاهيم الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة، في حين خصصنا **الفصل الثاني** للإطارات المسيرة تضمن الخلفية التاريخية لتكوين الإطارات المسيرة ومفهوم المسير وتصنيفاته ومستويات المسيرين، أدوار المسير.

وخصائص المسير ووظائفه والحقوق والواجبات التي تخص المسير والتحديات التي يواجهها المسير المعاصر والمهارات التسييرية في حين خصصنا **الفصل الثالث** للثقافة التنظيمية تضمن مفهوم الثقافة التنظيمية والمداخل النظرية للثقافة التنظيمية ومراحل تطور الثقافة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، أنواعها، وأصنافها، وعوامل تشكيلها، أبعادها، والمنظمة كيان بداخله ثقافات متعددة، تأثير الثقافة على المنظمة وسلوك العاملين بها، أما **الفصل الرابع** فتطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والذي كان بمثابة الإطار الواصل بين الجانب النظري والتطبيقي تضمن مجالات الدراسة "المجال المكاني والزمني والبشري" المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جميع البيانات وعينة الدراسة، أما **الفصل الخامس** خصصنا لعرض وتحليل ومناقشة أهم نتائج الدراسة واقتراحاتها وتقييم الفرضية العامة وفي الأخير خاتمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

تمهيد.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية دراسة الموضوع.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: إشكالية الدراسة.

خامساً: تحديد فرضيات الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

تمهيد:

من المسائل الأساسية التي أصبحت مطروحة هي دراسة طبيعة الدور الذي تؤديه الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية وباعتبار أن الإطار النظري والتصوري مرحلة جوهرية في أي دراسة علمية حيث أننا من خلال هذا الإطار نحدد أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم خطوات البحث العلمي بالإضافة إلى ضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة والتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل خاص.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

1-أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع الإطارات المسيرة والثقافة التنظيمية.
- حب الإطلاع و معرفة نمط الثقافة السائد داخل المؤسسة.
- البحث و التقصي وراء حقيقة مدى تأثير الإطارات المسيرة.
- الميول المعرفي و العلمي لإثراء البحث الأكاديمي و خاصة نقص مثل هذه المواضيع في تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم.

2-أسباب موضوعية:

- يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع الجديدة التي ظهرت فقط مع بداية الثمانينات حيث حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين.
- البحث و التباحث في مدى تدعيم الإطارات المسيرة.

- الحماية العلمية لإنجاز مذكرة تخرج و صلته بطبيعة التخصص.

ثانيا: أهمية دراسة الموضوع

- تكمن هذه الدراسة في التعرف على مستوى الإطارات المسيرة ومدى مساهمتهم في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز.

- أهمية دراسة الثقافة التنظيمية لأن لها دور جوهري في نجاح أو فشل المنظمات ومدى تأثيرها على الإطارات المسيرة.

- الأهمية العلمية التي تتمثل في الإستفادة من نتائج البحث وتطبيقها في أرض الواقع.

- دعم البحث العلمي وإثرائه.

- أهمية العلاقة بين الإطارات المسيرة وثقافة المنظمة.

- تعزيز فهم الإطارات المساهمة في تدعيم ثقافة المنظمة.

ثالثا: أهداف الدراسة

- معرفة تأثير الإطارات المسيرة على الثقافة التنظيمية.

- إبراز أهمية الإطارات المسيرة في دعم الثقافة التنظيمية.

- التعرف على درجة العلاقة بين الإطارات المسيرة والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

- محاولة معرفة الارتباط بين الإطارات والثقافة التنظيمية.

- الوصول الى معرفة مدى مساهمة إطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية.

- محاولة التحقق من صحة الفرضيات التي تمت صياغتها من أجل الخروج بنتائج.

■ إمكانية الوصول لنتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة في تحسين مستوى ثقافة المنظمة.

رابعاً: إشكالية الدراسة

شهدت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة جملة من التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة مما جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو، وهذا الأخير لا يتم إلا عن طريق الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمات حتى تتلائم وتتأقلم مع البيئة الخارجة لها وهذا يتطلب إيجاد ثقافة خاصة يتبناها العاملون داخل المؤسسة فإن ثقافة المؤسسة هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى.

لهذا أصبحت الإطارات المسيرة تقوم بشؤون المورد البشري على جميع المستويات بالمنظمة قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة وإن بقاء أي منظمة يتطلب وجود مسيرين وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم وتنفيذ الأنشطة المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم في المنظمة، كما أن الإطار المسير لن يفكر و لم يساهم في تحسين القدرات التنافسية لمؤسسته إذ لم يتم إعداد ظروف مناسبة ينطلق منها تركز أساساً على إشباع حاجاته والأخذ بعين الاعتبار توقعاته، أي أنه يعمل على تحقيق ذلك التوافق الإيجابي بين أهداف الإطار المسير وأهداف المنظمة .

إذ تعد الثقافة التنظيمية هي الجانب المرتبط بالأفراد بسلوكياتهم وارتباطهم وانتمائهم للمنظمة إذ تلعب دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد من المنظمة وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المنظمة باعتبار الفرد لديه ثقافة خاصة به داخل المنظمة، وإن الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المنظمة يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للموارد البشرية وما يجعل هذا الموضوع يرتبط أكثر بالجانب التسييري في المنظمة.

تبعاً لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية هي إحدى أهم مكونات البيئة الخارجية للمنظمة التي تتوفر على أداء الإطارات المسيرة لكونها من أهم محددات نجاح منظمات الأعمال أو فشلها، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

بما أن الثقافة عامل يتعلق بالموارد البشري في المنظمة، وعلى هذا الأساس وما تطرقنا إليه يجعلنا أمام جملة من التساؤلات وانطلقت الدراسة الراهنة من تساؤل مركزي مفاده:

❖ مدى تأثير الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟

ومن أجل ضبط إشكالية البحث والتحكم أكثر في أبعادها نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

❖ إلى أي مدى يمكن الإطار للمسير تشكيل ثقافة المنظمة؟

❖ كيف تساهم الإطارات المسيرة في تدعيم ثقافة المنظمة؟

خامسا: تحديد فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- توجد تماثلات بين الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم الإطارات في تدعيم ثقافة المنظمة.
- تأثر الثقافة التنظيمية في الإطار المسير.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

1-1-الإطارات المسيرة:

1-1 مفهوم الإطار: تعريف الجيلالي اليابس: يعتبر إطارا كل من يتقاضى أجرا مطابقا لدرجة 14 وأكثر من سلم

القانون العام للعمل، وكذلك كل من كان له مستوى تقني سامي وأكثر مهما كان المنصب الذي يحتله¹.

2-1 مفهوم الإطارات: هم أفراد يمارسون مهام الإدارة، التنظيم والمراقبة داخل مؤسسة أو إدارة².

¹ - لياس شرفة، حسان تريكي: الإطارات الصناعية تماثلات حول المؤسسة الدور الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 31، ديسمبر 2017، ص 208.

² - ذرع عبد الله، " دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 11.

1-3 مفهوم المسير: ففي المصطلحات الإدارية يعرف المسير بأنه الشخص الذي يتولى إدارة مشروع ما، قد يكون صاحب المشروع أو مفوضا من قبله¹.

1-4 مفهوم التسيير: يعتبر التسيير أحد الأدوات المسخرة لتحقيق أهداف التنظيم².

1-5 مفهوم الإجرائي للإطارات المسيرة: هم أفراد ينتمون للمؤسسة و يتمتعون بأدوار كثيرة في تخطيط و تنظيم الاعمال داخل المؤسسة.

2- الثقافة التنظيمية:

2-1 مفهوم الثقافة³:

لغة: تعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل والاعتناء به بتهديب الإنسان.

تنظيما (اصطلاحا): يمكن تعريفها بأنه وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السابق منها والمتضمن العقلي واللاعقلي، والتي توجد على وقت معين، والتي تكون وسائل إرشاد ونوعية الأفراد في المجتمع.

2-2 مفهوم المنظمة organisation: هو مصطلح الأكثر استعمالا في مجال التسيير، ويقصد بالمنظمة

السيرورة التي يعمل بها الأفراد جماعيا والإطار الذي يعملون فيه⁴.

¹ - بن جبهة عمر، "ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أمموزج"، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، تلمسان، 2015، ص 44.

² - بوفلحة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، دار القدس، ط1، وهران، 2010، ص 9.

³ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 08.

⁴ - مداح غرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 11.

وهي عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم على نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة¹.

2-3 الثقافة التنظيمية: وصفها (العطية، 2003: 326) على أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى².

التعريف الإجرائي لثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية المعتقدات و القيم و المبادئ التي يعتنقها أفراد المنظمة بإعتبارها أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها.

سابعاً: الدراسات السابقة

1-الدراسات المتعلقة بالإطارات المسيرة:

أ-الدراسة الأولى: ل حشماوي مخطارية "تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية" رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم 2011/2012.

إشكالية البحث:

كما نعلم عديدة هي الاصلاحات والتجارب التي قامت بها الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، هي تنظيم وإدارة القطاع العام، كان هذا نتيجة الضغوطات في جميع المجالات إلا أن معظمها باءت بالفشل في الاقتصاد الجزائري عندما

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 12.

² - خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، العراق، عدد 1، مارس 2019، ص 156.

شهد المرحلة الانتقالية التي لازالت حسب الاقتصاديين متواصلة والتحول من وضعية أولى كان فيها الاقتصاد قائم على الاشتراكية إلى وضعية ثابتة وهي النظام الرأسمالي فمن المفروض بين الوضعيتين هناك مرحلة التحول التي يتحقق بها التغيير القانوني ومن هنا تتمحور إشكالية في السؤال الجوهرى التالي:

❖ هل أخذت الجزائر بعين الاعتبار تكوين الإطارات الجزائرية المسيرة لتتوافق التحول وتهيئتهم لمخيط المنافسة والنجاحة الاقتصادية؟.

فرضيات الدراسة:

-لقد تم تكوين هذه الفئة لكن عملية النجاحة والمردودية المرجوة منه ضئيلة بالإضافة إلى عدم التحكم فيه كيفما وكما.

-عملية التكوين حققت الأهداف المرجوة واستقلالية في التسيير.

المنهج المستخدم:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الكيفي.

العينة وكيفية اختيارها:

لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على تحديد العينة تمثل 15 إطارا مسيرا.

أدوات جمع المعلومات:

اعتمدت الباحثة على تقبله المقابلة نصف موجهة، السجلات والوثائق.

نتائج الدراسة:

- المرحلة الانتقالية التي مر بها الاقتصاد الوطني الجزائري ابتداء من التسعينات لم تكن مرفوقة خاصة في السنوات الأولى للمرحلة الجديدة "اقتصاد السوق" بما يسمى التكوين.
 - بينت الدراسة الميدانية بأن التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسات المدروسة اعترضته بعض العراقيل.
 - التعرض للمراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية سمحت بمعرفة المحيط الذي يتواجد فيه الإطار المسير خلال كل مرحلة من تاريخ المؤسسة شكل ذلك عائق أمامه لتطبيق تصورات فكانت وضعيته وضعية مماثلة لوضعية الموظف العمومي.
 - محاولة تسليط الضوء على فئة المسيرين للقطاع العمومي.
 - أن المؤسسة العمومية الاقتصادية لم تتمكن من التحكم في هذه العملية الذي أثر سلبا على أدوار هؤلاء المسيرين المتواجدين بداخلها.
- ب-الدراسة الثانية: لـ بركات فائزة "واقع وآليات تحفيز الإطار المسيرة في ظل اقتصاد المعارف" دراسة حالة المؤسسات العمومية الصناعية لولاية بسكرة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وتخصص تسيير المؤسسات الصناعية 2004/2003.

إشكالية البحث:

إن التحولات السريعة والعميقة التي يشهدها المحيط باستمرار تتميز بالديناميكية والتغير بدلا من الثبات والاستقرار وبالرغم من أن عملية تحفيز الإطار المسير هي عملية يتم تجاهلها وتناسيها ذاتها إلا أنه تبرز وبشدة بحكم طبيعة هذه المرحلة وطبيعة الدور المسند إلى الإطار المسير، وفي هذا المنطلق نطرح التساؤل المركزي:

❖ ما هي كفاءات تحفيز الإطار المسير للتأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف؟.

فرضيات الدراسة:

- المؤسسة العمومية الصناعية تسعى للتأقلم مع مرحلة اقتصاد المعارف من خلال الاهتمام برأس المال المعرفي وبتحفيز
الإطارات المسيرة لتطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل.

- بالإمكان إسقاط أو أقلمة نظريات التحفيز المتعارف عليها مع هذه المرحلة واستغلالها في عملية تحفيز الإطار المسير
للتأقلم مع متطلباتها.

المنهج المستخدم:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

العينة وكيفية اختيارها:

لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على تحديد العينة تمثل 30 إطارا من مجتمع البحث الذي هو 45 إطار.

أدوات جمع المعلومات:

اعتمدت الباحثة على المقابلة والاستمارة كأدوات رئيسية في جميع البيانات الأولية وتم استخدام الوسائل الإحصائية
التالية: النسبة المئوية واختبار X^2 في معالجة وتحليل المعطيات.

نتائج الدراسة:

■ الإطارات المسيرة وبالرغم من استراتيجية وأهمية المناصب التي تشغلها إلا أنها مازالت تعاني من ذلك المشكل
التقليدي الناتج عن عدم ملاءمة نظام المكافأة.

- من خلال نظريات الحاجات فإن معظم الأطارات المسيرة بمؤسستنا العمومية الصناعية محفزة نظرا لإشباع حاجاتها باستثناء الحاجات المادية.
- مؤسستنا الصناعية لازالت تعيش حالة شبه عزلة عن المستجدات العالمية الاقتصادية أو التسييرية.
- مؤسستنا العمومية لازالت بعيدة كل البعد عن هذه المرحلة الاقتصادية.
- لا توجد أية مجهودات لتحفيز الأطارات المسيرة على تطوير رأس مالها المعرفي داخل المؤسسة.
- عدم الاهتمام بتحفيز الأطارات المسيرة للتأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف.

2-الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

أ-الدراسة الأولى: ل عبد الدائم باية "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار" دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الوحدة العملية بالبليدة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2012/2011.

إشكالية البحث:

تقع المنظمة عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية وتتكون بالأفكار والمعتقدات والقيم الموجودة في المجتمع، على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفعاليتها، وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والمحافظة على الجودة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم تتمثل مشكلة البحث المراد القيام به في السؤال الجوهري التالي:

❖ ما مستوى تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وعلاقة هذه الأخيرة بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار؟.

فرضيات الدراسة:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات العمال لدرجة ثقافتهم التنظيمية ترجع إلى الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات العمال لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار ترجع إلى الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة اتصالات الجزائر ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

المنهج المستخدم:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

العينة وكيفية اختيارها:

لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على تحديد العينة تمثل 330 عاملا.

أدوات جمع المعلومات:

اعتمدت الباحثة على مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس المشاركة في اتخاذ القرار.

نتائج الدراسة:

- ارتفاع مستوى توفر العناصر الأربعة المكونة للثقافة التنظيمية التي استندت إليها الدراسة وهي: التعاون، التماسك، الفاعلية، الابتكار.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في قياس الثقافة التنظيمية لجميع أبعاد الاستبيان الأول (الخاص بالثقافة التنظيمية) ترجع إلى متغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في قياس الثقافة التنظيمية لجميع أبعاد الاستبيان (الخاص بالثقافة التنظيمية) ترجع إلى متغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في قياس الثقافة التنظيمية لجميع أبعاد الاستبيان الأول (الخاص بالثقافة التنظيمية) ترجع إلى متغير سنوات الخدمة.

ب-الدراسة الثانية: ل بودراع فوزي "ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية" دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، فرع مركب GP12 بوهرا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع 2014/2013.

إشكالية البحث:

تعتبر المؤسسة من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية كنظام اجتماعي ثقافي مفتوح، لها خصائصها السوسولوجية والثقافة المختلفة عن بعضها البعض، لذلك تحتاج المؤسسة إلى خلق ثقافة مشتركة وقوية، تجمع بين كل هذه الثقافات بحيث تجعل الفاعلين داخلها يحملون نفس المبادئ وأسلوب العمل، وإيجاد إيطار فيمي ومرجعي واحد ومشارك، هذا ما يطلق عليه علماء الاجتماع، ثقافة المؤسسة ومن هذا المنطلق قمنا بطرح التساؤل وهو:

❖ هل تعمل المؤسسة على بناء ثقافة قوية ومشاركة؟.

فرضيات الدراسة:

- أن العلاقات الاجتماعية، وعلاقات العمل داخل التنظيم تفسير طبيعة ونوع ثقافة المؤسسة التي تتبناها المؤسسة.

-نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية يفسر القيم الثقافية الموجودة داخل المؤسسة.

-درجة مساهمة العمال وتشجيعهم داخل المؤسسة يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة

العينة وكيفية اختيارها:

لقد اعتمد الباحث في دراسته في تحديد العينة عشوائية طبقية تمثل 20 عاملا من مجتمع البحث الذي هو 715 عاملا.

أدوات جمع المعلومات:

اعتمد الباحث على الملاحظة المباشرة، الاستمارة، المقابلة الحرة، الوثائق والسجلات.

نتائج الدراسة:

- تعتبر المؤسسة من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية كنظام اجتماعي ثقافي مفتوح.
- لها خصائص سوسولوجية وثقافية مختلفة عن بعضها البعض.
- إن مستويات هرمية (إطارات، أعوان تحكم، منفذون) تربطهم علاقات اجتماعية هذه العلاقات إما أن يسودها الانسجام والاندماج والتعاون من جهة أو التوتر والصراع من جهة أخرى.
- إيجاد إطار قيمي ومرجعي مشترك هذا ما يطلق عليه علماء الاجتماع بثقافة المؤسسة.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- يتجنب الباحث الأخطاء التي تعرضت لها البحوث السابقة.
- توفير الوقت للباحث للتعرف على مهارات جديدة.
- يتجنب الباحث التكرار من دراسة مواضيع بحثت من قبل.
- يستطيع الباحث أن يقارن موضوع بحثه مع البحوث الأخرى في ميدان تخصصه.
- بلورة مشكلة البحث التي اختارها الباحث وتحديد أبعادها بشكل أكثر وضوحاً.
- تزويد الباحث بالجديد من الأفكار والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها في بحثه.
- الحصول على معلومات جديدة بخصوص المصادر التي لم يستطع تشخيصها بنفسه بل جاء ذكرها في البحوث السابقة التي يطلع عليها.
- إفادة الباحث في تجنب السلبيات والمزالق التي وقع فيها الباحثون الذين سبقوه في بحثهم وتعريفه بالصعوبات التي واجهها الباحثون، والوسائل التي اتبعوها في المعالجة.
- الاستفادة من نتائج البحوث السابقة في بناء فرضيات موضوع الدراسة.
- استكمال الجوانب التي وقفت عندها البحوث السابقة من أجل اقتراح معالجات جديدة في عملية البحث.
- تحديد وبلورة العنوان الكامل للبحث بعد التأكد من شمولية العنوان لكافة الجوانب الموضوعية الدقيقة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإطارات المسيرة

تمهيد.

أولاً: الخلفية التاريخية لتكوين الإطارات المسيرة.

ثانياً: مفهوم المسير.

ثالثاً: تصنيفات المسير.

رابعاً: مستويات المسيرين.

خامساً: أدوار المسير.

سادساً: خصائص المسيرين.

سابعاً: وظائف المسيرين.

ثامناً: حقوق وواجبات المسير.

تاسعاً: التحديات التي يواجهها المسير المعاصر.

عاشراً: المهارات التسييرية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

أصبح موضوع الإطارات المسيرة من المواضيع التي تطرح بكثرة باعتبار العنصر البشري الذي يعتبر القوة المحركة للمنظمة واحتلاله الصدارة داخل المنظمة و باعتبار الإطارات عامل أساسي من عوامل تطور المؤسسة و نموها و استمراريتها لم يكن الإهتمام به في الحقيقة وليد الظروف الصعبة التي مرت بها المؤسسة بمختلف مراحلها التاريخية فحسب و إنما جاء أيضا وعيا منها بالأهمية البالغة التي يكتسبها هؤلاء الإطارات غير أن هذه الإطارات واجهت تحديات نتيجة التغيرات الكبيرة في عالم السياسة والاقتصاد.

أولا: الخلفية التاريخية لتكوين الإطارات المسيرة

ظهر حسب عبد الكريم بوحفص (1992) أول معهد متخصص في تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر سنة (1964) وهو المعهد الوطني لإنتاجية وتطور الصناعة "INPED" كما أوكلت الجامعات الجزائرية تكوين الإطارات المسيرة واعتمدت هذه المرحلة التي عرفت نشأة مدارس عليا للإدارة ومعاهد التسيير إلى غاية نهاية السبعينات.

كما يرى عبد الكريم أبو حفص أن المتبع لسياق تحول الاقتصاد الجزائري أي انتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق يلاحظ أن السياق التكويني على هذه المرحلة كان استجابة لمتطلبات وضغوط المحيط السياسي والتخطيط المركزي لا للحاجات الحقيقية للمؤسسات وإطاراتها، متأثرا بمجموعة من العوامل التي منها¹:

1- حقيقة اقتصادية لا يعتمد على السيولة المالية تسييره طبقة بيروقراطية وتسيطر عليه فئة المهندسين.

2- متطلبات المحيط السياسي والتخطيط المركزي.

¹ - نجاة بزاید، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سونطراك"، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، سانیا، 2011، ص 136.

3- تأثر البحث العلمي في الجزائر بالجوانب النظرية في ميدان التسيير.

كان سياق التكوين إذن يعكس الحالة النظرية، وبمقارنة هذه الحالة بنجاحات الإطارات كان التباعد يتزايد بين النظري والتطبيقي (بين الواقع والتكوين)¹.

المرحلة الثانية: تجدد الاهتمام بمعاهد تكوين الإطارات المسيرة مع بداية الإصلاحات الاقتصادية، ودفعت المؤسسات الاقتصادية العمومية نحو اقتصاد حر، يهتم بالسوق وأكثر تفتحا على الخارج. وظهرت الحاجة الماسة إلى تكوين إطارات تتكيف مع هذه المتغيرات، إذ على الإطارات فهم سير الاقتصاد الحر. وفي هذا الإطار التحولي للاقتصاد الجزائري ظهرت معها تكوين الإطارات المسيرة بأهداف واضحة:

1. احتواء المتغيرات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسات وهيكلتها.

2. تحسين تكوين الإطارات التي عملت لمدة زمنية كبيرة تحت شعار التخطيط المركزي.

3. تدعيم التعاون بين المؤسسات الجزائرية والخبرات الدولية.

4. البحث عن نتائج وآثار التغيرات الاقتصادية.

انطلاقا من هذه الخلفية واعتبارا للظروف الاقتصادية التي عاشتها الجزائر يمكن التمييز بين مرحلتين هامتين في تطور تكوين الإطارات، تتخللها مرحلة ركود قصيرة المدى عاشها تطور الاقتصاد الوطني والمنظومة التربوية².

¹ - نفس المرجع، ص 137.

² - نفس المرجع، ص 137.

ثانيا: مفهوم المسير

التعريف الأول: المسير هو الشخص المسؤول على أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم¹.

التعريف الثاني: عرف دروكر أن المسير هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات².

التعريف الثالث: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط، ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين ولا بد من أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير، ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب³.

التعريف الرابع: عرف المسير على أنه هو الشخص الذي يحدد المهام الواجب تنفيذها ويحدد من يقوم بها وكيف يتم القيام بها، كما أنه ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية إما نحو الإنجاز والنجاح أو فشل والدمار⁴.

¹ - حاييف سعاد، "أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص 4.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 27.

³ - حاييف سعاد، "أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 5.

⁴ - بن جيمة عمر، ثقافة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، منطقة بشار أمودجا، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، تلمسان، 2015، ص 44.

التعريف الخامس: يقصد به المدير العام أو المسير أو أي مسير أجير رئيسي آخر يقوم بإدارة المؤسسة ويختلف هذا المسير حسب النوع أو الشكل الذي تأخذه المؤسسة¹.

التعريف السادس: إن ستونر "1978: Stonner" يرى أن المسير هو أي شخص مسؤول عن المرؤوسين والموارد ويصف المسير بأنه المخطط والمنظم والقائد والمراقب التنظيمي².

ثالثا: تصنيفات المسير

هناك العديد من الدراسات تمت حول تصنيفات المسير وذلك محاولة لإيجاد أفضل السبل لممارسة السلطة وبالتالي بناء نماذج تختلف حسب الكتاب في هذا الصدد، نجد أن **Crener** و **Montiel** قاما بتصنيف المسيرين على أساس سلوكهم إلى أربعة نماذج³:

- **المسير الموفق Le conciliateur:** الذي يحاول تحقيق التوازن.
- **المسير المثالي L'idéaliste:** منهجي، نظري، يسعى للمثالية.
- **المسير الواقعي Le réaliste:** عملي، مستبد، مرتبط بنتائج فورية، وهو معاكس للمسير المثالي.
- **المسير الانتهازي L'opportuniste:** واقعي، أو مثالي حسب الحالة.
- **المسير المشكك Pararioiaque:** من خصائص هذا النمط أن المسير يتسم بالشك، وانعدام الثقة على الآخرين، إذ أنه يعتبر شخص حريص يسعى إلى السيطرة على كل ما يجري داخل المؤسسة.

¹ - رزوق رابح، القانون للإطارات المسيرة على التشريع الجزائري في إطار المرسوم التنفيذي 90-290، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الجزائر، العدد الثالث، سبتمبر 2020، ص 842.

² - بن جيمة عمر، ثقافة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، منطقة بشار أمودجا، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، تلمسان، 2015، ص 45.

³ - حاييف سعاد، "أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص 5، 6.

➤ **المسير القهري Compulsif**: هو شخص عنيد، مثالي، يسعى إلى السيطرة على المؤسسة من خلال التسلط على الآخرين ويهتم بأدق التفاصيل.

➤ **المسير الدرامي Théatral**: متعطش للإثارة والنشاط ويسعى باستمرار إلى لفت الانتباه إليه، ويتسم المسير الدرامي بالتطرق في سلوكه.

➤ **المسير الكئيب Dépressif**: إن المسير الكئيب يعاني من عدم الجدارة، لديه انطباع بالعجز، يفتقر إلى الطاقة والحركة وبالتالي لا يمكنه تغيير مسار الأمور.

➤ **المسير المنعزل Schizoide**: هو شخص منعزل يتميز بعدم الاهتمام واللامبالاة، تتميز قراراته في كثير من الأحيان بالتذبذب وعدم التناسق¹.

رابعاً: مستويات المسيرين

يمكن، بهذا الصدد، التمييز بين ثلاثة من المستويات²:

1. **المسيرون القاعدون**: يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية، حيث يتفرون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم، فتتمثل في التأكد من أن المهام المؤكدة لمؤوسيتهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المؤوسين بفرض النصح والإرشاد.

¹ - حاييف سعاد، "أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص 6.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 33.

2. **المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):** يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى.

ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

3. **الإدارة العليا:** يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمنشأة، أما عملهم الأساسي، فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية على مستوى القاعدة، وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية، أي الإنتاج والتمويل والبيع¹.

خامسا: أدوار المسير

يقوم الإطار المسير بالعديد من الأدوار العامة والرئيسية ويمكن تلخيص هذه الأدوار في ثلاث مجموعات²:

➤ **الأدوار العلانية:** تستهدف تأمين سير العمل بصورة منظمة وهي:

-**الواجهة:** يقصد منه إفهام الآخرين أنه صاحب الأمر.

-**القائد:** يقصد به توجيه المسؤولين ونصحهم وتدريبهم.

-**الربط:** حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.

➤ **الأدوار الإعلامية:** تتمثل في الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية.

¹ - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 33.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 38.

-الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته وهنا يلعب المسير دورين في نفس الوقت دور الموصل لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور ودور المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحب النفوذ في الداخل والخارج.

➤ **الأدوار التقريرية:** تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات، حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور وزيادة الانتاجية ومعالجة المشاكل يتفادى المشكلات قبل وقوعها ومعالجتها عندما تقع¹.

ويمكن توضيح دور المسير في تسيير التغيير الاستراتيجي من خلال ثلاثة توجهات وهي على النحو التالي²:

1. يمارس القائد الاستراتيجي دور حاسم في تسيير التغيير باعتباره يمتلك القدرة "القانونية، الكفاءة العلمية، كاريزمية، الثواب والعقاب" لجعل الآخرين ينفذون الأوامر وينجزون الأهداف.

2. المسير الوسيط أي أن يتوسط المسيرين من يقوم بالصياغة ومن يقوم بالتنفيذ، فهو ينقل المعلومات والتوجهات المحددة ويحرص على إقناع المستويات الدنيا ويراقبهم في تنفيذ الخيارات الاستراتيجية.

3. استخدام متدخلين خارجيين حيث لا ينقص هذا من دور المسير في شيء إذا ما استعان بالخبرة الخارجية الجديدة في تسيير التغيير الداخلي ("مدبرين أو مسيرين جدد، خبراء مكاتب دراسات...").

سادسا: خصائص المسيرين

مثلما أشار إليه Pigé "1993"، فإن الخصائص التي تميز فئة المسيرين عن غيرهم من الموظفين يمكن حصرها في

النقاط التالية³:

■ يتولون أعمال المؤسسة اتجاه الغير باعتبارهم وكالاتها Mandataires sociaux.

¹ - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 38.

² - مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2015، ص ص 305، 306.

³ - حاييف سعاد، "أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص 10.

- يستفيدون من مزايا خاصة.
- يملكون مهارات وكفاءات نادرة لإدارة الموارد.
- يختصون بالقدرات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد والتي يتأثر بها كل أطراف بيئة المنظمة الداخلية والخارجية¹.
- يتسمون بمستوى عال من الذكاء والقدرة التحليلية لمعرفة مدى المشاكل التي تواجههم والعلاقات المعقدة التي يعملون في إطارها.

حيث أشار Binney وويليامز Williams (1995) إلى بعض الخصائص هي كالتالي²:

- المصداقية العملية أي أن لديهم فهما عميقا للعمل ونواتجه والقضايا المتعلقة به.
- الارتباط بالمنظمات التي يعملون فيها أي أن تكون هناك روابط وثيقة تربط بينهم وبين موظفي المؤسسة وعملائها.
- الحفاظ على التماسك والثبات تحت الضغط أي تكون قدرتهم على نقل الأخبار السيئة مثل قدرتهم على نقل الأخبار الطيبة.

سابعاً: وظائف المسيرين

تقع على عاتق المسير وظائف كثيرة، منها الإدارة والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض ولا بد من ممارستها بفعالية عموماً، يتولى المسيرين وظائف السلطة التي نذكر منها:

¹ - باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 110.

² - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، ط2، القاهرة، مصر، 2011، ص 105.

■ توظيف تسريح موظفي المؤسسة وتحديد أجورهم، إدارة ممتلكات المؤسسة وجميع التصرفات المتعلقة بممارسة النشاط الاقتصادي للمؤسسة¹.

■ التحفيز والاتصال والاهتمام بالعلاقات الإنسانية².

■ إن وظائف المسير تمارس جميعها عند أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة، بمعنى أن المسؤول عن وظيفة الإنتاج مثلا عليه أن يمارس التنظيم والتخطيط والتنسيق والتوجيه وإصدار الأوامر والرقابة ... إلخ.

وكذا الحال بالنسبة إلى المسؤول عن وظيفة البيع أو الوظيفة المالية وغيرها³.

بالرغم أن وظائف المسير متداخلة ومتزامنة، بمعنى أن تجزئتها وتناولها ضمن تسلسل معين يستهدف فقط تسهيل دراستها.

1. **وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:** التخطيط هو عملية إرسال الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها أما اتخاذ القرارات، فيضمن المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة كما أنه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة خاصة من حيث اتصافها بالتأكد، أو المخاطرة، أو عدم التأكد⁴.

2. **وظيفة التنظيم والتوظيف:** التنظيم هو عملية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها، أما التوظيف فيقصد به تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص ويتضمن اختبارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.

3. **وظيفة التوجيه والقيادة:** يتطلب التوجيه التأثير على سلوك الأفراد، بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني، ومن حسن القيادة والاتصال.

¹ - حاييف سعاد، مرجع سابق، ص 10.

² - عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2009، ص 72.

³ - خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 33.

⁴ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 39، 40.

4. وظيفة الرقابة: هي الوجه الآخر لعملية التخطيط وتتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء وتتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة، وتحديد الانحرافات وتتطلب الرقابة بالطبع، تصحيح الانحرافات، وتحديد أسبابها ومعالجة هذه الأسباب حتى لا تتكرر الانحرافات نفسها في المستقبل¹.

ثامنا: حقوق وواجبات المسير

أ- حقوق الإطار المسير:

من المسائل التي تركها المرسوم التنظيمي لعلاقات عمل مسيرها بالمؤسسات ما يتعلق بالحقوق والامتيازات المادية منها والعينية حيث أنه إلى جانب مبدأ تمتع هذه الفئة المعنية بنفس الحقوق العامة التي يتمتع بها بقية العمال والذي كرسته المادة 6 من هذا المرسوم يمكن لطرفي العقد الاتفاق على مجموعة واسعة من الحقوق والامتيازات تقابل المجموعة الواسعة للالتزامات التي تعهد بها المسير².

- حق الإطار المسير في الحصول على أجر يتناسب مع المهام والمسؤوليات الموكلة إليه.
- الحق في التمتع بجميع الحقوق المنصوص عليها من القوانين والنظم المعمول بها.
- التمتع بجميع الحقوق الناتجة عن عقد العمل.

¹ - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص ص 40، 41.

² - كمال العربي، "النظام الخاص بعلاقة عمل الإطارات المسيرة على المؤسسات الاقتصادية في التشريع الجزائري"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، العدد التاسع، مارس 2018، ص 1258.

- وحقوق المسير حسب المادة 6 من المرسوم التنفيذي فإن لمسير المؤسسة نفس الحقوق المعترف بها للعمال الأجراء بمقتضى التشريع المعمول به وتستثني هذه المادة الأحكام الخاصة المرتبطة بالنظام النوعي الذي يميز علاقة العمل بالنسبة للمسير¹.
- فأما بالنسبة إلى الحقوق التي يتمتع بها المسير والتي لا تتعارض مع النظام النوعي لعلاقة عمله فقد أحالت المادة 6 من المرسوم التنفيذي إلى التشريع المعمول به، أي أن أحكام القانون 90-11 وبالرجوع إلى هذا القانون فإن المواد 5 و6 تنظم هذه الحقوق ويمكن حصرها بالنسبة للعامل فله الحق في ممارسة العمل النقابي وهو حق من الحقوق الدستورية للعمال الحق في التفاوض الجماعي، حق المساهمة في الهيئة المستخدمة، والحق في الضمان الاجتماعي والتقاعد، وهو حق أساسي للعامل يثبت بمجرد انعقاد علاقة العمل والحق في الوقاية الصحية والأمن وطب العمل، وهي حقوق منظمة بموجب القانون 88-07، الحق في الراحة، وهو حق دستوري².
- حق المساهمة في الوقاية من: النزاعات الجماعية وتسويتها.
- حق اللجوء إلى الإضراب والحق في الدفع المنتظم للأجر والمنافع المرتبطة بالعقد، وهو حق أساسي في العقد ويجب أن يكون أداءه منظم ومطابق للعقل والعمل أو الاتفاقية الجماعية.
- والحق في الاحترام سلامة البدنية والمعنوية والكرامة وهي حقوق مستمدة من الدستور، الحق في الخدمات الاجتماعية، فكل هذه الحقوق يستفيد منها المسير حسب المواد 5 و6 من القانون 30-11.

¹ - رزوق رابح، القانون للإطارات المسيرة على التشريع الجزائري في إطار المرسوم التنفيذي 90-290، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الجزائر، العدد الثالث، سبتمبر 2020، ص 484.

² - رزوق رابح، القانون للإطارات المسيرة على التشريع الجزائري في إطار المرسوم التنفيذي 90-290، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الجزائر، العدد الثالث، سبتمبر 2020، ص 485.

ب- واجبات المسير :

تنص المادة 2 من المرسوم التنفيذي على أن تكون للمسير نفس الالتزامات المعترف بها للعمال الأجراء بمقتضى التشريع المعمول به، وبالرجوع إلى المادة 7 من القانون 90-11 فنجدها تنص على أن العامل يقوم بالواجبات الأساسية كتأدية العامل لعمله بأقصى ما لديه من قدرات للواجبات المرتبطة بمنصب عمله العمل بعناية ومواظبة على إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم. المشاركة في التكوين، وعدم منافسة صاحب العمل، والحفاظ على السر المهني، والالتزام بالمحافظة على وسائل الإنتاج ذلك أن هلاكها أو تلفها يؤدي إلى قيام المسؤولية التقصيرية للمسير ومراعاة الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.

تاسعا: التحديات التي يواجهها المسير المعاصر

يواجه المسير المعاصر مجموعة من التحديات الناتجة على التغيرات الكبيرة في عالم السياسة والاقتصاد وحجم المؤسسات وتعقدتها وحادتها منافستها¹.

وقد حدد (فليبو Flippo، 1961:9) التحديات التي تواجه المسيرين في:

1. التغير في تركيبة القوة الكاملة.

2. التغير في قيم القوة العاملة.

3. التغير في مطالب المؤسسات.

4. التغير في مطالب الحكومات.

¹ - يوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 25.

فمن حيث خليط قوة العمل، نجد ارتفاع مستوى التربية النظامية عند العمال، وتزايد عددعاملات، وتزايد العاملات المتزوجات، وتزايد الأمهات العاملات، وتزايد العمال ذوي الباقة البيضاء وهي عوامل تؤدي إلى مجموعة من الصعوبات إن كان في ذلك تحد للمسير في الدول المتقدمة، فهو تحد أكبر بالنسبة لمسيرى الموارد البشرية بالدول النامية نتيجة عمق وتنوع القيم الثقافية عند العمال.

أما من حيث تغير قيم القوة العاملة، فقد وجد (داي Day) أن قيم العمال السبعينات من القرن العشرين تتميز بالتطلع إلى نوعية الحياة بدل مجرد النوعية، والعدالة بين العمال بدل النجاعة الاقتصادية والتعددية والتنوع بدل وحدة التصور والمركزية والمشاركة بدل التسلط، والرغبات الشخصية بدل النفعية (Dagma)، وتغليب الشخصي على التنظيمي (Day: 1970، 23)، إلى جانب ذلك نجد الوعي بأهمية الثقافة ومرونة التعامل معها.

بينما نجد تغير مطالب الحكومات واضحا، حيث تعددت القوانين الجديدة التي تنظم العلاقات بين العمال والمؤسسات على جهة، والعلاقات بين المؤسسات والدولة من جهة أخرى، وكلها عوامل زادت من حدة التحديات التي تواجه مسيرى الموارد البشرية¹.

عاشرا: المهارات التسييرية

1. المهارة التقنية: تتمثل في القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب الشخصية في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي، الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

¹ - بوفلحة غياث، مرجع سابق، ص 26.

2. **المهارة الإنسانية:** تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي يتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به¹.

3. **المهارة النظرية:** تتمثل في القدرة على التخطيط، والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين هذه المتطلبات البيئية الخارجية، إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، وتزداد أهمية المهارة النظرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة².

وتشير هذه المهارة إلى قدرة المسير على التفكير وفق استراتيجية تصب على التخطيط وحل المشاكل³.

وكذا أن العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة⁴.

غير أن هناك مهارات التسييرية أخرى التي تعرف بأنها مهارات تحقيق أهداف المسير عن طريق العمال الذين هم تحت إشرافه فأهمها المهارة النفسية الاجتماعية والمهارة الفنية والمهارة الفكرية والمهارة الإدراكية⁵.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 34.

² - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 35.

³ - عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 136.

⁴ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

⁵ - بزايد نجاة، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سونطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، الجزائر، العدد 4، ديسمبر 2019، ص 69.

خلاصة الفصل:

باعتبار الإطارات المسيرة الركن الأساسي الذي يسير ويدير أي منظمة ويحدد المهام الواجب تنفيذها وبصيغة أخرى أنه ذاك العنصر الذي يوجه الأنشطة الإدارية إما نحو النجاح أو الفشل إلا أن اهتمامنا بالإطارات المسيرة كان لكونها فاعل مهم داخل المنظمة وبمقدورها تغيير الأوضاع داخلها.

الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية داخل

المؤسسة

تمهيد.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.

ثانياً: المداخل النظرية للثقافة التنظيمية.

ثالثاً: تطور الثقافة التنظيمية.

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية.

سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية.

سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية.

ثامناً: عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية.

تاسعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية.

عاشراً: المنظمة كيان بداخله ثقافات متعددة.

إحدى عشر: تأثير الثقافة على المنظمة وسلوك العاملين بها.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

ما من منظمة إلا ولها ثقافة تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى ولقد حظى موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام واسع كونها صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات التي يتبناها أفراد المنظمة الواحدة وذلك على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.

مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً: هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها¹.

ثانياً: هي الإطار العام لتحقيق عملية دمج ومشاركة وتمكين العاملين من الأداء الوظيفي الفعال².

ثالثاً: وعرفها محمد القريوتي بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة لتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع مع كل خصوصية³.

رابعاً: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة⁴.

¹ - ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص 99.

² - سيد محمد جاء الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، الإسماعيلية، 2008، ص 180.

³ - إدارة المواد البشرية ودورها في التطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2010، ص 56.

⁴ - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الطبعة الإنجليزية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 627.

خامسا: ويمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة الأعراف والتقاليد التي تتبناها الغالبية العظمى من العاملين والتي تحكم طرق التفكير وطرق عمل الأشياء والتي لا بد للمتعيينين حديثا أن يتعلموا أن يقبلوا بها أو ببعض منها كي يقبلوا بالعمل في المنظمة المعينة، أو كي يستطيعوا التعايش فيها على الأقل¹.

سادسا: يرى **Handyamd Harmson (1986)** إن الثقافة التنظيمية هي المعتقدات العميقة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة ورقابة العاملين ودرجة الرسمية المعتمدة².

سابعا: هي الإطار المفاهيمي والقيمي والاعتقادي الذي يكون لدى أفراد المنظمة ويقبلونه ويتمسكون به في طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وفي علاقاتهم داخل المنظمة وخارجها³.

ثامنا: تتمثل ثقافة المنظمة (أو الثقافة المؤسسة) في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني (البشري) للأفراد العاملين في المنظمة⁴.

تاسعا: هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم⁵ وبصفة أخرى بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المؤسسة⁶.

¹ - باسم الحميري، التنية الإدارية الأدوات والمعوقات، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص 118.

² - هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة على التربية والتعليم العالي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 159.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص 148.

⁴ - عبد الشار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، ط2، ط3، عمان، الأردن، 2006، ص 303.

⁵ - مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2015، ص 88.

⁶ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار البازونية العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2005، ص 128.

ثانياً: المداخل النظرية للثقافة التنظيمية.

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

1. **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الأخيرة هي الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، في حين أوضحت دراسات باتسوى وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكر والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سجية الذكر وسجية الإناث، أما دراسة لنشوى فقدت ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفردتها بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم¹.

2. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة الواحدة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القيم، والاتجاهات وتشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة والتي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية².

3. **نظرية التكيف:** ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من

¹ - بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص ص 21، 22.

² - بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 24.

المرونة في بيئة العمل، وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسة وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسة وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها زيادة التزام العاملين بالعمل وزيادة انتماءاتهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع¹.

4. **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

- الأهداف مشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية².

5. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

6. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف

¹ - بو الشرش كمال، مرجع سابق، ص 24.

² - بن جيمة عمر، ثقافة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، منطقة بشار أنموذجا، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، تلمسان، 2015، ص 73.

عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يقودون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

-يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها¹.

-العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

7. **نظرية التوافق:** تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات

وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هما بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة

بها إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس

الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة².

ثالثاً: تطور الثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في

إدارة المنظمات مثل اعتمادها على القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة

على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدرتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

¹ - بو الشرش كمال، مرجع سابق، ص ص 22، 23.

² - بو الشرش كمال، مرجع سابق، ص 24.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالفاعل سلوك الأفراد ومستويات انتاجيتهم وإبداعهم¹.

ولقد مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطورها من أبرزها²:

- **المرحلة العقلانية:** تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبر العامل آلة وتجاهل تأثير العلاقات الإنسانية.
- **مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بمواجهة إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- **مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، تضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، حيث تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
- **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة.
- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين على عمليات اتخاذ القرار، التخطيط، التنسيق والإشراف، وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع تنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ - سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 140.

² - عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 106.

■ **مرحلة التطوير التنظيمي:** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي يوضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة، كالاتهام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال¹.

■ **مرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم جديدة².

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية

بالرغم من غموض مفهوم ثقافة المنظمة في ضوء اتصاله بالمعطيات الأساسية لتوجهات المنظمة وأساليب وطرق العمل السائدة بها وتأثره بالعادات والتقاليد والقيم والمناخ التنظيمي إلا أنه يعد من أهم المفاهيم التنظيمية نظراً لما يترتب عليه من تحفيز أو تثبيط أنماط معينة من السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

وترجع أهمية ثقافة المنظمة إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- دليل للإدارة والعاملين مما يشكل نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تحدد للعاملين بالمنظمة السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض وبينهم وبين العملاء، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحها.

¹ - عاشوري إيتسام، مرجع سابق، ص 107.

² - رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص

- تؤثر على قابلية المنظمة للتغير وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها¹.
- تأكيد الرصيد التاريخي للمنظمة من خلال تراكم المعايير والقواعد والأسس التي تبني ثقافة المنظمة².
- توفير أسس مشترك بين أعضاء المنظمة ييسر الاتصال والتفاهم فيما بينهم.
- تهيئة مناخ عمل ييسر المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء والتنسيق بين الأدوار.
- تجانس نظم العمل واستقرارها بما ينمي انتماء أعضاء المنظمة لها.
- بناء التوجهات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة بشأن أهداف المنظمة وسياسات ونظم العمل بها واتجاه القرارات والممارسات الإدارية³.
- تهيئة إحساس بالكيان والهوية لدى العاملين⁴.
- الإسهام في توليد الالتزام بالولاء للمؤسسة.
- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والالتزام والاحترام والنزاهة.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة⁵.
- تعمل على جعل سلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها⁶.

¹ - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2013، ص ص 439، 440.

² - مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص 156.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 156.

⁴ - فريد كورتل، عبد الرزاق، الشحادة، وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 114.

⁵ - بركان أسماء، جليل نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، العدد 17، فيفري 2017، ص 177.

⁶ - سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 149.

- التأثير على الحالة المعنوية للعاملين حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما يحصل توافق وتطابق بين حاجات العاملين من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى¹.
- إيجاد شعور بالتوحد "oneness"، فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنا للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي².
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استحلاب العاملين الملائمين³.

خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية

ذكر **Robbins** بأن للثقافة التنظيمية 7 خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة وهي⁴:

1. التجديد والمخاطرة.
2. الاهتمام بالتفاصيل.
3. التوجه نحو النتائج.
4. الاهتمام بالموظفين.
5. التوجه بالنسبة لفرق العمل.
6. الروح الهجومية والتنافسية.
7. الاستقرار النسبي مقابل التغيير.

¹ - قاسم نايف علوان، الإدارة والجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار الثقافة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 167.

² - طاهر محسن منصور العاللي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2007، ص 296.

³ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 198.

⁴ - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، د ط، 2009، ص 348.

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمول فيها، وقيمها ومعتقداتها، وقد لا تتشابه ثقافة منظمة مع منظمة أخرى نظرا لأن كل منظمة لا تتشابه خصوصيتها الخاصة، وقد اختلفت رؤى المهتمون والباحثون في هذا المجال¹.

تتصف ثقافة المنظمة بعدد من الخصائص أهمها²:

- **الإنسانية:** الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى منظماتهم.

- **الاكتساب والتعلم:** يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود أو من خلال الخبرة والتجربة.

- **القابلية على الانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية وانتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض وبذلك تنتشر الثقافة التنظيمية داخل الوحدات الإدارية للمنظمة³.

- **الانتظام في السلوك والتقييد به**⁴.

- **لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية⁵.

¹ - يوسف مسعداوي، أساسيات إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2013، ص 446.

² - خالدية مصطفى عبد الرزاق، وآخرون، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة"، المجلة العربية للإدارة، العراق، عدد 1، مارس 2019، ص 159.

³ - خالدية مصطفى عبد الرزاق، وآخرون، مرجع سابق، ص 160.

⁴ - سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 149.

⁵ - بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص ص 50.

- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أن تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى¹.

سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية.

يعتبر أمر تقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تقوم بتقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع، كما نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات وذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع².

فالدراسات الأنثروبولوجية تقسم الثقافة إلى نوعين:

■ الثقافة الإنسانية: وهو الجانب الوراثي من سلوكيات البشر المشتركة بينهم والتي تميزهم عن باقي الكائنات الحية كما يطلق عليها "الثقافة العامة".

■ الثقافة الجماعية: ترتبط بثقافة المجتمعات نظرا لاختلافات في إدراك الشعوب للمواضيع والتعامل معها ويمكن أن ندرج في إطارها تقسيمات أخرى فرعية:

-الثقافة الوطنية.

-الثقافة الجموعية.

-الثقافة المذهبية.

-الثقافة التنظيمية (المؤسسية).

¹ - فريد كورتل، آمال كحيلية، التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 235.

² - يوسف مسعداوي، أساسيات إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2013، ص ص 457، 458.

بالإضافة إلى التقسيم السابق هناك تقسيمات شائعة والتي تقيم الثقافة من حيث القوة والضعف والتطور إلى: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة والثقافة المتطورة.

وفيما يلي تفصيل لذلك:

1. **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين، إذا أنها تشير إلى اتفاق عام بين العاملين حول ما تمثله المنظمة فيزداد التمسك بشدة بالقيم التي تكون مشتركة بين الأعضاء، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالمية على السلوك ويؤدي هذا الإجماع حول الفرض لزيادة التمسك والولاء والالتزام التنظيمي، وبالتالي تؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة.
2. **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.
3. **الثقافة المتطورة:** تهتم الثقافة المتطورة بضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها.
- وبما أن الثقافة المتطورة مفتوحة على التغيير، هذا ما يؤدي بها إلى النجاح المستمر والدائم كونها تتكيف مع القرارات الحاصلة دون أن تتغير قيمها الأساسية¹.
4. **الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظما ومنسقا ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي وتقوم على أساس التحكم والالتزام².

¹ - يوسف مسعدوي، أساسيات إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2013، ص 446.

² - خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، العراق، عدد 1، مارس 2019، ص 158.

سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي ثقافة المنظمة عدة وظائف من أهمها¹:

- ❖ تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين.
- ❖ إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين للتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- ❖ تشكيل إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في إعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة.
- ❖ تقدم إطار للفهم المشترك للأحداث.
- ❖ تحديد السلوكيات المتوقعة من أفراد التنظيم في ضوء المواد والإمكانات المتوفرة².
- ❖ تحديد مسؤوليات الأعضاء.
- ❖ تشكل نظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.
- ❖ دمج الأفراد لمعرفة كيف ستكون علاقتهم ببعضهم البعض³.
- ❖ تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- ❖ تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيء له أسباب التفكير والشعور فمنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها⁴.

¹ - يوسف مسعداوي، أساسيات إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2013، ص 446.

² - بطريس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 62.

³ - سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 149.

⁴ - بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 44.

❖ تزيد الثقافة التنظيمية من قابلية المؤسسة للتغيير بترسيخها لقيم المنظمة المرنة المتطلعة دائما للتطوير والتحسين المستمر¹.

❖ تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل².

ثامنا: عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي³:

1. **منشئ الشركة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مسطرة قوية، ورأته واضحة لها ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.

2. **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بجزيرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتفاعل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

3. **الاتصال بالعمالين الآخرين:** إن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، باختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملین يعطون معنى مماثلا للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.

¹ - فادي السيد العربي طه العباسي، ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، مجلة كلية التربية، الجزائر، العدد التاسع عشر، يناير 2016، ص 121.

² - عبد العزيز صالح بن حبثور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، ط1، ط2، 2004، 2007، ص 201.

³ - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2013، ص 443.

تاسعا: أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن تصنيف ثقافة المنظمة حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية¹:

1. **البعد التنظيمي:** هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.
2. **البعد الإداري:** وهو سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري، ويشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل.
3. **البعد الإنساني:** ويتمثل في أثر ثقافة المنظمة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلا على العادات والتقاليد كمبرك ثقافي ومؤثر إنساني.
4. **البعد التحفيزي:** أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والناتج الإنساني المشترك بين أعضاء المنظمة فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي على بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي، ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافر خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة على يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن والعملاء في تفاعلهم وتعاملهم مع المنظمة.

¹ - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص ص 441، 442.

5. **البعد التنافسي:** إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى، وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة.

6. **البعد التغييري:** تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك فإن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعالته، ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف¹.

عاشرا: المنظمة كيان بداخله ثقافات متعددة

المنظمات هي أماكن يعمل بها أفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، وهي أماكن تتفاعل بداخلها ثقافات متشابهة أو متباينة وفي أدبيات "ثقافة المنظمة" نجد مصطلح الثقافة الرئيسية والثقافة الفرعية².

■ **الثقافة الرئيسية:** هي الثقافة التي يشترك فيها جميع أو غالبية أعضاء المنظمة وتسمى أحيانا الثقافة السائدة والثقافة المهيمنة.

■ **أما الثقافات الفرعية:** فهي ثقافات جزئية يشترك فيها مجموعة من الأفراد داخل المنظمة بسبب ميولهم أو هوياتهم أو تخصصاتهم أو جنسياتهم أو أعراقهم.

¹ - بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص ص 69-74.

² - إدارة المواد البشرية ودورها في التطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2010، ص 51.

والمنظمات التي تحتوي على فئات من العاملين الذين يختلفون من حيث الجنسيات والأعراق والألوان واللغات واللهجات والديانات ومستوى التعليم ... إلخ، تنشأ بداخلها بعض الاختلافات الثقافية.

والأفراد في المنظمات يحتاجون لتعلم قدر أكبر من المهارات والمعارف الإنسانية والثقافات الاجتماعية للشعوب للتعامل مع بعضهم البعض بأساليب أفضل تراعي خصوصياتهم الثقافية وتحفزهم على الأداء بطرق تحقق أهداف المنظمات التي يعملون فيها والثقافة تؤثر على قيم المديرين وعلى الأهمية التي يوليها أفراد المنظمة للعمل، فاليابانيون يمنحون أرواحهم وأجسادهم للمنظمة، ومن خلالها يركز شيء أساسي في حياتهم وتكون طريقة ارتباطهم بالمنظمة على أساس إقطاعي عائلي، أما الأمريكيون فإنهم ينظرون للمنظمة كمكان لتحقيق الذات والتنفيس عن الطاقات والقدرات الكامنة والتنافس مع الأعضاء الآخرين في المنظمة ومن ثم فالمنظمة مكان لتحقيق النجاح أو الفشل.

أما الأوروبيون فيرون أن المنظمة مكان كسب العيش وتحقيق الطموحات الشخصية الأخرى يتم في مكان آخر.

ونظرة أفراد المجتمعات المختلفة للمنظمات تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع ومن ثم تتأثر قيم المدراء والعاملين في المنظمات بتلك النظرة الاجتماعية¹.

إحدى عشر: تأثير الثقافة على المنظمة وسلوك العاملين بها

تؤثر الثقافة التنظيمية كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وتلقى الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها. بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة بدءا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم "في شركة IBM على سبيل المثال فإن هناك تقليدا يقتضي ارتداء

¹ - إدارة المواد البشرية ودورها في التطوير الإداري، مرجع آخر، ص 52.

الرجال للقمصان البيضاء" ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات متأخرة عن الوقت المحدد، وانتهاءا بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى¹.

حيث توجد عدة عوامل تؤثر على ثقافة المنظمة وسلوك العاملين، ومن بينها يمكن ذكر ما يلي²:

■ توجهات المنظمة والعاملين بها حيث تشير هذه التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف.

■ الانتشار الذي يشير إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم.

■ **القوة:** حيث تشير إلى قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة فالعديد في المنظمات السياسية تملك قوة الإرغام على أعضائها ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدرة من الإرغام.

■ **المرونة:** إن الثقافة المرنة تسمح للمنظمة والعاملين بها التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

■ تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتماءاتهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها التنافسية³ باعتبار أن الثقافة التنظيمية تمد

لأعضاء المنظمة عادات السلوك التنظيم وذلك من خلال تقاسمهم للقيم والمعايير وهي بذلك تؤثر بدرجة كبيرة على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة إما إيجابيا أو سلبيا ويتعلق الأمر بطبيعة الأفراد من جهة وطبيعة الثقافة السائدة داخل

¹ - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الطبعة الإنجليزية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 642.

² - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص 144.

³ - حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 145، 146.

المنظمة من جهة أخرى، والثقافة التنظيمية هي في الأساس تبغني التأثير في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها¹.

ومن هذا المنطلق يجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك على المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها لأن الثقافة تؤثر على سلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها فيما يجري تسخير ثقافة المنظمة من خلال الطرق التالية²:

-تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة.

-إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي.

-تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة.

¹ - منى خرموش، صابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 1، جوان 2021، ص ص 127، 128.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 114، 115.

خلاصة الفصل:

لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ويتضح من خلال ما سبق أن الثقافة باعتبارها الموجه الأساسي للسلوك البشري للأفراد العاملين في المنظمة وإن صح القول أن المنظمة تتفاعل بدخلها ثقافات متشابهة ومتباينة التي تدفع أفراد المنظمة إلى تحقيق التكامل الداخلي والتكيف مع الخارج وهذا لا يتم إلا عبر الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق أهدافها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

1. المجال المكاني

2. المجال البشري.

3. المجال الزمني.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1. الملاحظة.

2. المقابلة الحرة.

3. السجلات والوثائق.

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

تمهيد:

نتيجة لأهمية موضوع هذه الدراسة واتساعها وبعد الانتهاء من الجانب النظري لها، كان لابد من ربط هذا الأخير بجانب تطبيقاتها العالمية (الجانب الميداني) وذلك بهدف التحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية من أجل التعمق أكثر في الدراسة التي تحتاج إلى التقرب من الواقع وذلك باتباع استراتيجية ملائمة. أولاً: تتمثل مجالات الدراسة الأساسية في المكان والزمان الذي أجري فيه البحث والمدة المستغرقة في إنجازها.

1.1 المجال المكاني:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تحتوي على مجموعة من الفروع التابعة لها موزعة على مختلف ولايات الوطن وكل وحدة تتحكم في الفروع التابعة لها ومن بين فروعها فرع ولاية تيارت.

فرع تيارت هو فرع إنتاجي طاقتي مقسم إلى وحدتين "FATI" و"ALSTHOM" إنتاجها الإجمالي 450 ميغا واط، تحتوي وحدة "FATI" على أربعة مجمعات و $TG20B_2$ بقوة 30 ميغا واط لكل مجمع، أما وحدة "ALSTHOM" تحتوي على ثلاث مجمعات $TG901D_4$ بقوة ميغا واط لكل مجمع.

تقع وحدة إنتاج الكهرباء في وسط ولاية تيارت طريق الفريقو - تيارت يحدها شمالا دار الحضانة وروضة الأطفال "الشهيدة رحماني مریم" شرقا الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، غربا المديرية العامة للحبوب الجافة، جنوبا الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عن البطالة وباعتبار شركة توزيع الكهرباء والغاز ومؤسسة تعني بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن ببحثه وتنقيبه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغز والكهرباء.

1.2 المجال البشري:

تضم وحدة إنتاج الكهرباء والغاز بتيارت 450 عاملا، يتوزعون على عدة مصالح مختلفة، منهم الإطارات، وعون المهارة وأعاون التنفيذ، وبما أن عينة البحث كانت قصدية وموضوع كل من فئة الإطارات العليا والإطارات كانت عينة بحثنا هذا تمثل 45 مفردة موزعة على 04 إطارات العليا و 41 إطارا.

1.3 المجال الزماني:

بدأت دراستنا في شهر جانفي 2022، حيث شرعنا في بحث حول التراث السوسيوولوجي من أبحاث ذات الصلة من أجل بناء تصوير حول الدراسة وكيفية إجرائها ميدانيا هذا فيما يحظى الجانب النظري .

أما الجانب التطبيقي تم الحصول على الرخصة يوم 2022/03/28 من طرف الجامعة ويوم 2022/04/14 تمت الموافقة عليها من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في المرحلة الأولى قمنا بالزيارة الميدانية لمكان الدراسة من أجل جمع بعض المعلومات حول المؤسسة وفي المرحلة الثانية وبعد تحكيم الاستمارة من طرف متخصصين في علم الاجتماع، تم توزيعها على الإطارات بالمؤسسة بتاريخ أبريل 2022، ثم استرجاعها بعد مدة 10 أيام أي 2022/04/23 والمرحلة الثالثة قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية يوم 2022/04/29 يم فيها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع دراستنا، أفادنا من خلالها بمعلومات تساعدنا في التحليل السوسيوولوجي، وفي يوم 2022/05/09 والذي كان آخر يوم في دراستنا الميدانية زدنا رئيس مصلحة قسم الموارد البشرية بمختلف الوثائق والمستندات المتعلقة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

حيث تتصف دراسة مشكلة البحث بالشمول والكمال، وتكون النتائج التي يتوصل إليها البحث دقيقة، ينبغي الاستعانة بأحد مناهج البحث العلمي.

حيث يعرف المنهج بأنه هو ما يقوم به الباحث للحصول على نتائج دراسته وهو الخطة التي يتخذها الباحث بعد أن وضعها سلفاً للحصول على البيانات وتحليلها¹.

وبما أن مناهج البحث كثيرة ومتعددة فإن اختيار المنهج يرتبط بموضوع الدراسة ألا وهي " دور الإطار المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة".

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة².

حيث يعتبر بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة على الظاهرة، أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية³.

يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة من

أجل التعرف على ظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع

وتطويره⁴.

¹ - عبد الرحمن سيد سليمان، البحث العلمي خطوات ومهارات، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، القاهرة، 2009، ص 73.

² - أحمد عباد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2006، ص 61.

³ - غازي عناية، البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 59.

⁴ - ريجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009، ص 66.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت دراستنا على بعض الأدوات المنهجية المتمثلة في:

1. **الملاحظة:** هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه¹.

وهذه الأداة سمحت بالاطلاع على جو المؤسسة السائد والتعرف على طريق القيام بالوظائف والمهام.

2. **المقابلة الحرة:** هي محادثة موجهة أي أنها ليست مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها يقوم بها الفرد مع آخر مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي².

ولقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس من أجل الاستفسار عن موضوع الدراسة حيث تمت الاستفادة من هذه الأداة في تحليل البيانات الخاصة بالاستمارة.

3. **الاستمارة:** تعريف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"³.

تعريف آخر: هي عبارة عن مجموعة من المفردات أو الأسئلة تصمم وفقاً لأهداف البحث، وشروطه ويجدد شكلها ونمطها وطول بنودها وفقاً لطبيعة البحث وحجم ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة⁴.

احتوت الاستمارة على 4 محاور و29 سؤالاً تماشياً مع فرضيات البحث:

¹ - محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 263.

² - محمد خليل عباس، وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، ط2، 3/1، عمان، الأردن، 2006، ص 250.

³ - رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002، ص 182.

⁴ - العربي بلقاسم فرحاتي، البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص 281.

- محور البيانات الشخصية: اشتمل هذا المحور على 07 أسئلة خاصة بالجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الفئة السبومهنية، الخبرة في العمل، مكان الإقامة.
- المحور الثاني: يضم 12 سؤال ويتضمن وجود تمثلات بيت الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.
- المحور الثالث: يضم 07 أسئلة ويتضمن مدى مساهمة الإطارات في تدعيم ثقافة المنظمة.
- المحور الرابع: يضم 03 أسئلة ويتضمن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإطار المسير.

تحكيم الاستمارة:

بعد بناء الاستمارة تم عرضها على الأستاذة المشرفة، ثم عرضت على أستاذة في الاختصاص.

وبعد الأخذ بعين الاعتبار التوجهات التي قام بها الأساتذة تمت بعض التعديلات، ثم نزلنا بها إلى ميدان الدراسة وقد قدرت بـ 45 إستمارة.

4. السجلات والوثائق: تمت الاستهانة بمجموعة من السجلات والوثائق التي تم التحصل عليها من طرف المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها، واستخدام كل ما تحتويه هذه الوثائق من بيانات ومعلومات مهمة تساعد على إثراء موضوع الدراسة.

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

العينة: هي الجزء الذي يتم اختياره من الكل، بهدف دراسته أو قياسه وتصميم ما نحصل عليه من نتائج على الكل¹.

تعريف آخر: هي مجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحيث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع².

توضيح لكيفية اختيار العينة:

يقدر عدد العاملين في مؤسسة سونلغاز -تيارت- بـ 450 عاملاً موزعين كالتالي: إطارات (110) وعون تحكم (140) و(200) عون تنفيذ.

حيث اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية تماشياً مع موضوعنا "الإطارات المسيرة والثقافة التنظيمية" كون عملية دعم الثقافة التنظيمي تنحصر في فئتي الإطارات العليا والإطارات في مؤسسة سونلغاز بتيارت وكانت عينة البحث 45 مفردة بنسبة 10% من مجموع البحث.

$$\frac{45 \times 100}{450} = 10\%$$

$$\frac{450 \times 10}{100} = 45$$

¹ - محمود حسن إسماعيل، مناهج البحث الإعلامي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2011، ص 139.

² - عبد الكريم بوحفص، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2016، ص 136.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: يوضح متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
62.22%	28	ذكر
37.77%	17	أنثى
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 62.22% من أفراد العينة ذكور، و 37.77% إناث.

من هنا نستنتج أن نسبة الذكور تطغى على نسبة الإناث، حيث يعود هذا التفاوت في النسب إلى طبيعة النشاط الذي تقوم عليه المؤسسة الخدمائية، بالإضافة إلى ثقافة التوظيف داخل المؤسسة تعتمد على مستوى التعليمي العالي يعني أن التوظيف يكون حسب ما تتطلبه الوظيفة ليس الميل إلى جنس الإناث.

الجدول رقم 02: يوضح متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
35.55%	16	32-25
37.77%	17	40-33
22.22%	10	48-41
4.44%	02	56-49
100%	45	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن الفئة العمرية 33-40 هي الفئة الغالبة للعينة والتي تقدر بـ 37.77% ثم تليها مباشرة فئة 25-32 المقدرة بـ 35.55% ثم الفئة 41-48 والتي قدرت بـ 22.22% ثم فئة 49-56 المقدرة بـ 4.44%.

من خلال نتائج الجدول، نستنتج أن كل من الفئتين 25-32 و 33-40 تمثل الفئة الشبابية والتي تقدر نسبتها بـ 73.32% وهذا راجع إلى ثقة المؤسسة في فئة الشباب واقحامهم في سوق العمل لأنهم يشكلون قوة فعالة في تحديد الموارد البشرية، في حين نجد كل من الفئتين 41-48 و 49-56 تمثل فئة الكهول المقدرة نسبتهم بـ 26.66% والتي تتمتع بالخبرة في مجال العمل وتستفيد منهم المؤسسة حيث أصبحت ثقافتهم من ثقافة المؤسسة

ولديهم القدرة في التأثير في هذه الثقافة وتطويرها، وبهذا تكون المؤسسة قد انتهجت سياسة نقل الخبرة في فئة الكهول التي تتميز بالأقدمية إلى فئة الشباب، وذلك يرجع لطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20%	09	أعزب/عزباء
80%	36	متزوج (ة)
100%	45	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية أن نسبة المتزوجين تمثل 280% ونسبة العزاب تقدر بـ 20%.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة المتزوجين مرتفعة ويعني هذا أن المؤسسة تساعد الشباب على بناء حياتهم الاجتماعية، ما توضحه نسبة الشباب¹ 73.32% في الجدول رقم (02) المتعلق بمتغير السن وهذا راجع إلى تقاضيهم أجر يسمح لهم في بناء حياتهم ومساهمة المؤسسة في تحسين المستوى المعيشي والمكانة التي يحظون بها من خلال انتسابهم إلى مؤسسة اقتصادية في حين نجد فئة العزاب الذين يسعون أيضا إلى بناء حياتهم ورغبتهم الشخصية في زيادة معارفهم ومهاراتهم إضافة إلى السعي لتحقيق طموحاتهم.

الجدول رقم 04: يوضح المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.77%	08	ثانوي
82.22%	37	جامعي
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الجامعيين تقدر بـ 82.22% ثم يليه نسبة الثانويين تقدر بـ 17.77%.

يتضح من هذا أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة ذوي كفاءة علمية عالية وهذا ما تفسره النسب من عمال المؤسسة ذوي شهادات جامعية لأن العمل في المؤسسة يتطلب أشخاص ذوي مؤهلات وشهادات علمية ومعرفة مهنية وتحرص على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها، حيث أن أصحاب المستوى الثانوي فهم عمال قدامى أكسبهم الميدان الخبرة الكافية للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم 05: يوضح متغير الفئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
24.44	11	الإطارات
31.11	14	أعوان تحكم
44.45	20	اعوان تنفيذ
%100	45	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكثر من المبحوثين %44.45 يمثلون أعوان تنفيذ ثم نسبة أعوان التحكم المقدرة بـ %31.11 و نسبة الإطارات المقدرة بـ %24.44.

ومن خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة في المؤسسة هي فئة أعوان التنفيذ، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تطلبهم باعتبارهم فئة المكلفة بالتسيير الإداري داخلها، فهي تركز على أعوان تنفيذ بحكم انها تنتمي إلى قطاع حساس تتطلب في تسييرها إلى أشخاص ذات كفاءة وتحكم عاليين، وهذا ما هو موضح في الجدول رقم (04) المتعلق بالمستوى التعليمي الذي يؤكد أن أغلبية مجتمع البحث يملكون شهادات جامعية.

الجدول رقم 06: يوضح الخبرة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
%11.11	05	أقل من 05
%40	18	10-05
%42.22	19	16-11
%2.22	01	22-17
%4.44	02	22 فما فوق
%100	45	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة هي %42.22 وتنحصر بين 16-11 سنوات وتليهم نسبة %40 تنحصر بين 10-05 سنوات، ثم تليهم نسبة %11.11 أقل من 5 سنوات من الخبرة ثم أكثر من 22 سنة خبرة بنسبة %4.44 وآخر فئة تنحصر بين 22-17 سنوات بنسبة %2.22.

من خلال النتائج نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة التي تمثلها الدراسة وهي 19 عامل نسبة %42.22 يشكلون خبرة في العمال لا تتعدى 16 سنة، أما نسبة فئة 10-05 سنوات تقدر بـ %40 وتليها فئة أقل من 5 سنوات المقدرة بـ %11.11 أما فئة أكثر من 22 سنة تقدر بـ %4.44 التي تضم العمال القدامى أصحاب الخبرة العالية

الذين يسعون إلى نقل هذه الخبرة والمعارف المهنية إلى العمال الجدد حديثي العهد بالمؤسسة، وعليه آخر نسبة من
 فئة 17-22 سنة المقدرة بـ 2.22% تضم عامل واحد بمهده المؤسسة

الجدول رقم 07: يوضح مكان الإقامة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
75.55%	34	قريب من مكان العمل
24.44%	11	بعيد من مكان العمل
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة العمال القريبين من مكان العمل تقدر بـ 75.55% ونسبة البعيدين
 من مكان العمل تقدر بـ 24.44%.

من هنا نستنتج من نتائج الجدول أن نسبة العمال القريبين من مكان العمل تطغى على نسبة العمال البعيدين من
 مكان العمل، حيث أن المؤسسة تستقطب أكثر العمال القريبين من أجل تحقيق أهداف أكبر واكتساب وقت
 ومساعدة العامل على احترام القواعد الإدارية المسطرة عليه.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة.

تمهيد.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

3. تقييم الفرضية الأولى.

تمهيد:

تشكل مرحلة عرض وتحليل وتفسير البيانات آخر محطة في دراستنا الراهنة بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار الميداني لهذه الدراسة والذي يضم عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة، كما سيتيح لنا فرصة مقارنة النتائج التي نتوصل إليها مع تلك التي جاءت بها مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

الجدول رقم 08: يوضح شعور انتماء الإطار لجماعة العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
66.66%	30	نعم
6.66%	03	لا
26.66%	12	أحياناً
100%	45	المجموع

من خلال الجدول رقم 08 يتضح لنا م 30 مفردة والتي تقدر نسبتهم ب 66.66% يشعرون بالاستياء لجماعات العمل التي ينتمون إليها، في المقابل ذلك 12 من أفراد العينة التي تقدر نسبتهم ب 26.66% أنه أحياناً يشعرون بالانتماء لجماعة العمل، أما 30 مفردة الباقية تقدر نسبتهم ب 6.66% يرون أنهم يشعرون بالانتماء لجماعة العمل، من هنا يتضح لنا أن هناك اتصال جيد داخل المؤسسة بين جماعات العمل.

من خلال ما لاحظناه داخل المؤسسة، وهذا ما تأكدنا منه من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس قسم

الموارد البشرية حيث أن هناك قانون داخلي يضبط العلاقة (علاقة عمل) داخل المؤسسة.

الجدول رقم 09: يوضح أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

الإجابات/الاحصائيات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	48.89%
لا	10	22.22%
أحيانا	13	28.88%
المجموع	45	100%

نؤكد من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم "09" أعلاه والذي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية

داخل المؤسسة، يتضح أن 22 مفردة من العينة والتي نسبتهم 48.89% يولون أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية وفي

المقابل 13 مفردة في عينة الدراسة التي تقدر نسبتهم 28.88% أن أحيانا تكون أهمية للثقافة التنظيمية داخل

المؤسسة أما 10 مفردة الباقية من العينة الذين نسبتهم تقدر بـ 22.22% يرون أن ليس هناك أهمية للثقافة

التنظيمية داخل المؤسسة، ومن خلال الملاحظة والمقابلة استنتجنا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية،

حيث أن العامل من خلال تعايشه داخل المؤسسة يكشف مبادئ المؤسسة وتغير ثقافته أي أن الثقافة ليست

ثابتة.

الجدول رقم 10: يربط بين الجنس والخلافات والصراعات القائمة بين الإطارات داخل المؤسسة.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الجنس/خلافات وصراعات بين الإطارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
60	27	26.67	12	6.67	03	26.66	12	ذكر
40	18	22.22	10	5.22	01	15.55	07	أنثى
100	45	48.89	22	8.89	04	42.21	19	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبته 48.89% من المبحوثين أجابوا بأحيانا، حيث نسبة 42.21% من المبحوثين أجابوا بنعم ونجد أن نسبة 8.89% من المبحوثين أجابوا ب لا، حيث قدرت نسبة الذكور الذين أجابوا بأحيانا 26.67% ونسبة الإناث 22.22%، تليها نسبة الذكور الذين أجابوا بنعم 26.66% ونسبة الإناث 15.55%، و قدرت نسبة الذكور الذين أجابوا ب لا 6.67% ونسبة الإناث 2.22%.

من خلال البيانات المبينة أعلاه أن أحيانا ما تكون هناك خلافات وصراعات قائمة بين الإطارات داخل المؤسسة وذلك حسب آراء المبحوثين، ومن خلال المقابلة التي أوضحت لنا أن داخل المؤسسة من أهم

الأولويات التي توليها هذه الأخيرة هي حل ودراسة انشغالات العمال والهدف منها خلق جو ملائم في العمل هو الذي يحقق الأهداف.

الجدول رقم 11: يوضح مدى انضباط العمال في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
55.55%	25	نعم
2.22%	01	لا
42.22%	19	أحيانا
100%	45	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم "11" الذي يوضح مدى انضباط العمال في المؤسسة، نجد أن 25 مفردة من العينة والتي تقدر نسبتها بـ 55.55% يرون أن هناك انضباط من طرف العمال داخل المؤسسة، في مقابل ذلك 19 مفردة من مفردات العينة التي تقدر نسبتهم بـ 42.22% يرون أنه أحيانا يكون هناك انضباط في العمل.

بينما مفردة واحدة التي تقدر نسبتها بـ 2.22% أن ليس هناك انضباط في العمل داخل المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتضح أن نسبة معتبرة من العمال منضبطون في عملهم داخل

المؤسسة ومن خلال المقابلة أن هناك ثقافة صارمة داخل المؤسسة التي تجعل هناك انضباط في العمل.

الجدول رقم 12: يوضح طريقة الاستقبال التي تتم من طرف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
53.33%	24	نعم
2.22%	01	لا
44.44%	20	أحيانا
100%	45	المجموع

من خلال الجدول رقم "12" الذي يوضح طريقة الاستقبال التي تتم من طرف المؤسسة أن 24 مفردة من عينة الدراسة التي تقدر نسبتها بـ 53.33% يرون أن طبيعة الاستقبال تتم بصورة جيدة، في مقابل ذلك 20 مفردة من العينة التي تقدر نسبتهم بـ 44.14% يرون أحيانا تكون طريقة المؤسسة جيدة من طرف المؤسسة، بينما مفردة واحدة التي تقدر نسبتها بـ 2.22% اعتبر أن طريقة الاستقبال لا تتم بصورة جيدة.

ومن خلال المقابلة التي أجريت نستنتج أن طريقة الاستقبال للمؤسسة تتوقف على نوع الزبون لأن بعض الزبائن يضطرون العمال لمعاملتهم بطريقة غير لائقة وترجع أيضا لثقافة العمال وطريقة استقباله للزبون.

الجدول رقم 13: يوضح آراء الباحثين حول مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
62.22%	28	نعم
13.33%	06	لا
24.45%	11	أحيانا
100%	45	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 13 يتضح لنا أن 28 مفردة والتي تقدر نسبتها 62.22% الذين يعتبرون مصلحة المؤسسة تغلب عن المصلحة الشخصية و 11 مفردة التي نسبتهم تقدر بـ 24.45% يعتبرون أن أحيانا ما تغلب مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية وفي مقابل ذلك 06 مفردة المتبقية التي تقدر نسبتهم بـ 13.33% يقولون أن لا تغلب مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية، ومن هنا يتضح لنا أن غالبية الإطارات تهمهم مصلحة المؤسسة على مصلحتهم الشخصية، وهذا يعود إلى الشعور بالانتماء ومبدأ التعاون في العمل وبناء على المعلومات المجمعّة فإن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تتسم بالمرونة فهي تتسع وتضيق حسب المصالح والمنفعة المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

الجدول رقم 14: يوضح إجراءات و القوانين الخاصة بالعمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
%62.22	28	نعم
%37.78	17	لا
%100	45	المجموع

من خلال البيانات الجدول رقم "14" أن 28 مفردة من العينة التي نسبتهم %62.22 يرون أن الإجراءات والقوانين الخاصة بالعمل واضحة، في مقابل ذلك 17 مفردة من العينة الذين نسبتهم %37.78 يرون أن القوانين غير واضحة، من خلال الملاحظة والمقابلة نستنتج أن الإطارات والإطارات العليا هم أكثر فهم للقوانين والإجراءات لأنهم اختياريهم يكون بمرحلة الانتقاء سواء الإطار الكفئ يكون في المنصب لكي يحقق أهداف المؤسسة، ويتمتعون بالصلاحيات المخولة لهم أن تجعل المشاركة بالنسبة لهم أكثر أهمية.

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة الودية بين المسؤول والعمال.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
53.33%	24	نعم
46.67%	21	لا
100%	45	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم "15" أن 24 مفردة والتي تقدر نسبتها بـ 53.33% يؤكدون أن هناك علاقة ودية بين المسؤول، في حين نجد أن نسبته 46.67% والتي تعادل 21 فرد من حجم العينة لا يرون وجود علاقة ودية بين المسؤول والعمال.

من خلال الملاحظة والمقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية نجد أن هناك علاقة تكاملية بين المسؤول والعمل، ونستنتج أن المسؤول مرن في تعامله مع العمال بطريقة جيدة وكذلك ما يقدمه العاملين من احترام وتقدير متبادل ونلاحظ أيضا أن أغلبية العمال يرون أن العلاقة التي تربطهم بمسؤولهم هي علاقة ودية، وهذا ما يسمح للعامل بأداء عمله في ارتياحية ودون ضغوطات، هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف مرضية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 16: يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين المسير والعاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
37.78%	17	علاقة تعاون
2.22%	01	علاقة عمل غير رسمية
60%	27	علاقة عمل رسمية
100%	45	المجموع

نلاحظ من إجابات أفراد العينة أن نسبة 60% أي ما يعادل 27 فرد يقرون بأن علاقة المسير والعاملين علاقة عمل رسمية بينما نجد نسبة 37.78% أن ما يعادل 17 مفردة من أفراد العينة يعتبرون أن علاقة المسير والعاملين علاقة تعاون، ونجد نسبة 2.22% أي ما يعادل مفردة واحدة اعتبرت نوع العلاقة علاقة عمل غير رسمية، ومن هنا نستنتج طبيعة العلاقة الموجودة داخل المؤسسة علاقة عمل رسمية وهذا ما استنتجناه من خلال المقابلة أن لكل مؤسسة قانون داخلي يضبط نوع العلاقة أي لكل عامل يمشي حسب القانون الإداري لكل عامل صلاحيات محدودة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 17: يوضح طبيعة علاقة الإطار بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
33.33%	15	علاقة وثيقة وتعاون
11.11%	05	الحذر والرقابة المفرطة
40%	18	علاقة عمل
15.55%	07	علاقة انتماء
100%	45	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم "17" الذي يوضح طبيعة علاقة الإطار بالمؤسسة، أن 18 مفردة في عينة البحث التي تقدر نسبتهم بـ 40% يقرون بأن علاقة الإطار بالمؤسسة علاقة عمل فقط، ونجد أن 15 مفردة من عينة الدراسة التي تقدر نسبتهم بـ 33.33% يرون أن طبيعة العلاقة هي علاقة ثقة وتعاون بين الإطار والمؤسسة في حين نجد 07 مفردات التي تقدر نسبتهم بـ 15.55% يرون طبيعة العلاقة هي علاقة انتماء، في حين أن نسبة المبحوثين الذين اعتبروا نوع العلاقة هي علاقة حذر والرقابة المفرطة قدرت بـ 11.11%.

من خلال المعطيات الموضحة أعلاه يتضح لنا أن غالبية الإطارات تربطهم علاقة عمل فقط داخل المؤسسة.

ومن خلال المقابلة يتضح لنا أن هناك قانون داخلي في المؤسسة هو الذي يضبط العلاقة.

الجدول رقم 18: يوضح إمكانية تقديم الاقتراحات إلى رئيس المصلحة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
48.89%	22	أمر سهل
24.44%	11	معقد
26.66%	12	غير ممكن
100%	45	المجموع

تؤكد المعطيات الإحصائية من الجدول رقم "18" المتعلق بإمكانية تقديم الاقتراحات إلى رئيس المصلحة.

بحيث أن 48.89% من مجموع أفراد العينة يقرون أن تقديم الاقتراحات إلى رئيس مصلحة أمر سهل

في حين نجد 26.66% من أف أفراد العينة يقولون أن تقديم الاقتراحات إلى رئيس مصلحة غير ممكن،

حيث أن النسبة المتبقية من أفراد العينة التي تقدر نسبتها بـ 24.44% يرون أن الأمر معقد في تقديم الاقتراحات.

ومن خلال هذه النتائج تبين لنا أن المؤسسة تحترم أفكار وآراء العمال وإعطاء الفرص لهم لتحقيق ذواتهم.

وعليه يمكننا القول بأن المؤسسة تعتمد على ثقافة المشاركة العمالية في قراراتها وفتح المجال لآراء واقتراحات

العمال.

الجدول رقم 19: يوضح مدى أهمية مساهمة الثقافة التنظيمية في خلق ثقة بين المدير والعاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
55.55%	25	نعم
44.44%	20	لا
100%	45	المجموع

من خلال الجدول رقم 19 البيانات أن 25 من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 55.55% أجابوا بأنهم نعم تساهم الثقافة التنظيمية في خلق ثقة بين المدير والعاملين، حيث أن 20 مفردة منهم ونسبتهم 44.44% يرون أن لا تساهم الثقافة التنظيمية في خلق ثقة بين المدير والعاملين.

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نستنتج أن النسب متقاربة بين بين يرون أنه هناك دور كبير للثقافة التنظيمية في خلق ثقة بين المدير والعاملين ومن يرون عكس ذلك، ومن خلال الملاحظة والمقابلة اتضح لنا أن الإطارات يكتسبون ثقافة داخل المؤسسة وعند أخذ منصب الإطارات المسيرة هنا تكون ثقافة خاصة تدمج مع ثقافة المؤسسة وتخلق ثقة بين المدير والعاملين.

2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم 20: يربط بين الخبرة في العمل ومساهمة المسير في سرعة إنجاز المهام.

المجموع		لا		نعم		الخبرة في العمل/مساهمة المسير في سرعة إنجاز المهام
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
8.89	04	/	/	8.89	04	أقل من 05 سنوات
35.55	16	2.22	01	33.33	15	من 05 إلى 10 سنوات
46.67	21	15.55	07	31.11	14	من 11 إلى 16 سنة
4.44	02	/	/	4.44	02	من 17 إلى 22 سنة
4.44	02	/	/	4.44	02	من 22 سنة فأكثر
100	45	17.77	08	82.21	37	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول والخاص بالخبرة في العمل ومساهمة المسير في سرعة إنجاز

المهام حيث أن نسبة 82.21% أجابوا بنعم ونسبة 17.77% أجابوا بلا، حيث أن العمال الذين أقدمتهم

أقل من 05 سنوات أجابوا بنسبة 8.89% بالنسبة لنعم، كليهما خبرة من 05 إلى 10 سنوات حيث أجابوا

بنسبة 33.33% بالنسبة لنعم وأجابوا بنسبة 2.22% بالنسبة إلى لا، وفئة التي خبرتهم من 11 إلى 16 سنة أجابوا بنسبة 31.11% بالنسبة لنعم، وأجابوا بنسبة 15.55% بالنسبة إلى لا، أما فئة من 17 إلى 22 أجابوا بنسبة 4.44% بالنسبة لنعم، في حين خبرة من 22 سنة فأكثر أجابوا بنسبة 4.44% بالنسبة لنعم من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن فئة من 05 إلى 10 سنوات، خبرة يأكدون أن للمسير إسهام كبير في سرعة إنجاز المهام، حيث فئة من 11 إلى 16 ينفون ذلك، ومن هنا يتضح لنا أن للمسير استراتيجية عمل يمشي عليها لإنجاز المهام وتسيير الأهداف إما على المدى القريب أو المدى البعيد أو المتوسط، حيث يتضح لنا أن نسبة معتبرة من العمال يشعرون بالمسؤولية ويهتمون بإنجاز المهام، وهذا ما يساهم في تحقيق معدلات الرغبة في الأداء وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم 21: يبين مدى انتماء الإطار للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
88.89%	40	نعم
11.11%	05	لا
100%	45	المجموع

من خلال الجدول رقم 21 يتضح لنا أن 40 مفردة والتي تقدر نسبتهم بـ 88.89% يشعرون بالانتماء

للمؤسسة، في حين 05 مفردة المتبقية التي تقدر بـ 11.11% يرون أنهم لا ينتمون للمؤسسة، ومن هنا يتضح لنا

أن انتماء الإطار للمؤسسة يكمن في مشاركته في العمل مما تمكنه من ترسيخ انتمائه وتحقيق الانتماء والولاء

للمؤسسة أي أن هذه الأخيرة تجعل الإطار يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة، يمكن القول أن المؤسسة قد نجحت في تفعيل دور الثقافات الفرعية لبقاء الثقافة الأساسية.

الجدول رقم 22: يوضح مدى مراقبة المسير لمعوقات العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الإحصائيات
77.77%	35	نعم
22.22%	10	لا
100%	45	المجموع

من خلال القراءات الإحصائية للبيانات المدونة في الجدول رقم "22" المتعلق بمدى مراقبة المسير لمعوقات العمل، حيث أجابوا أغلبية المبحوثين بنعم حيث قدرت نسبتهم بـ 77.77%، إذ نجد أن نسبة المبحوثين المتبقين 22.22% أجابوا بـ لا، ومن هنا يتضح لنا أن للمسير دور كبير في مراقبة معوقات العمل وحل مشاكل داخل المؤسسة ومن خلال الملاحظة والمقابلة التي أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية اتضح لنا أن للمسير دور في خلق جو ملائم للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 23: يوضح صعوبات إنجاز العمل المبرمج.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
24.44%	11	نعم
15.55%	07	لا
26%	27	أحيانا
100%	45	المجموع

من خلال الجدول رقم "23" يتضح لنا أن 27 مفردة من عينة الدراسة التي تقدر نسبتهم بـ 60% يقولون أن أحيانا ما تكون صعوبة في إنجاز العمل المبرمج، ونجد 11 مفردة في عينة الدراسة التي تقدر نسبتها بـ 24.44% يؤكدون أن هناك صعوبات في إنجاز العمل المبرمج، في حين 07 مفردة المتبقية التي تقدر نسبتهم بـ 15.55% ينفون وجود صعوبات في إنجاز العمل المبرمج.

ومن هنا يتضح لنا أنه أحيانا ما تكون صعوبات في إنجاز العمل وهذا يرجع إلى بعض العوامل التي ترتبط بالإطار ومن خلال المقابلة اتضح لنا أن الإطارات الكفاء في المنصب يحقق أهداف المرجوة لكن إذا كان الإطار ليس له مؤهلات يكون له صعوبات في إنجاز مهامه.

لهذا تقوم مؤسسة سونلغاز بانتقاء الإطارات بتقسيم سنوي حسب الأداء والمهارات المكتسبة.

الجدول رقم 24: يوضح دعم المؤسسة للإطار.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
44.44%	20	تحمل المسؤولية
55.55%	25	احترام السلم الإداري
100%	45	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم "24" يتضح لنا أن 25 مفردة من عينة البحث التي تقدر نسبتهم بـ 55.55% يرون أن المؤسسة تدعمهم على احترام السلم الإداري في حين 20 مفردة المتبقية التي تقدر نسبتها بـ 44.44% يقرون بأن المؤسسة تدعمهم على تحمل المسؤولية ومن خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المؤسسة تعمل على خلق في العامل ثقافة احترام السلم الإداري وهذا من خلال ما استنتجناه في المقابلة بأن العامل يمشي حسب القانون الإداري ولكل عامل له صلاحيات محدودة.

الجدول رقم 25: يوضح مدى تفويض بعض الزملاء في القيام ببعض المهام.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
53.33%	24	نعم
46.66%	21	لا
100%	45	المجموع

تؤكد من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم "25" أن 24 مفردة في عينة البحث الذين نسبتهم تقدر بـ 53.33% يقومون بتفويض بعض زملائهم على القيام ببعض المهام، في حين أن 21 مفردة المتبقية التي تقدر نسبتهم بـ 46.66% أن الاختلاف المتقارب بين النسبة المئوية يبين لنا بعض من عينة الدراسة يؤكدون بتفويض بعض زملائهم والبعض ينفون ذلك.

ومن هذا نستنتج أن تفويض بعض المهام للزملاء يرجع إلى طبيعة وثقافة الإطار داخل المؤسسة.

وبعض من الإطارات تفوض زملائها يرجع إلى القانون الإداري وطبيعة العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 26: يبين اهتمامات المدير بمشاكل العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
64.44%	29	نعم
35.55%	16	لا
100%	45	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 26 يتضح لنا أن 29 مفردة من عينة البحث تقدر نسبتهم بـ 64.44% يبينون أن هناك اهتمامات من طرف المدير بمشاكل العاملين في حين 16 مفردة المتبقية تقدر نسبتهم بـ 35.55% يؤكدون أن لا توجد اهتمامات من المدير لمشاكل العاملين، ومن خلال الملاحظة والمقابلة يتضح لنا أن هناك أولويات داخل المؤسسة وأهمها حل مشاكل العمال من خلال الشريك الاجتماعي الذي يمثل العمال ويحضر الاجتماعات لطرح انشغالهم وإيجاد حلول لها لتحقيق نسبة أهداف أكبر للمؤسسة.

3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم 27: يوضح مساهمة تداخل الثقافات في نموها بقائها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات/الاحصائيات
%80	36	نعم
%20	09	لا
%100	45	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم "27" تبين لنا أن 36 مفردة من عينة البحث الذي تقدر نسبتهم بـ 80% يؤكدون أن تداخل الثقافات يساهم في نموها وبقائها، حيث أن 09 مفردة من عين البحث الذي نسبتهم تقدر بـ 20% يقولون أن تداخل الثقافات لا يساهم في نموها وبقائها، ومن خلال الملاحظة والمقابلة يتضح لنا أن تداخل الثقافات ساهم بشكل كبير في تحقيق نموها وبقائها حيث تقوم المؤسسة بمجموعة من الإجراءات لضمان تحقيق النمو والبقاء.

الجدول رقم 28: يربط بين السن وتبادل المعارف والثقافات بين جماعات العمل.

المجموع		لا		نعم		السن/تبادل المعارف والثقافات من جماعات العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
33.33	15	2.22	01	31.11	14	من 25-32 سنة
39.99	18	15.55	07	24.44	11	من 33-40 سنة.
22.22	10	2.22	01	20	09	من 41-48 سنة.
4.44	02	2.22	01	2.22	01	من 49-56 سنة.
100	45	22.21	10	77.77	35	المجموع

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه والخاص بمتغير السن وتبادل المعارف والثقافات بين جماعات العمل، حيث أن فئة من سنة 25-32 سنة من الباحثين الذين نسبتهم 31.11% أجابوا بنعم، في حين نسبة 2.22% أجابوا بلا، وفئة من سن 33-44 سنة حيث أن نسبة 24.44% أجابوا بنعم، في حين أن نسبة 15.55% أجابوا بلا ثم من 41-48 سنة الذين نسبتهم 20% أجابوا بنعم في حين نسبة 2.22% أجابوا بلا، أما آخر فئة 49-56 سنة من الباحثين الذين أجابوا بنعم ولا تساوي في النسبة المقدرة بـ 2.22% ومن خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن فئة 33-40 سنة أكدوا أن هناك تبادل للمعارف والثقافات بين جماعات العمل وأقل نسبة التي تمثل فئة 49-56 سنة التي تساوت آرائهم بين نعم ولا، حيث أن ثقافة المؤسسة

تلعب دور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة كما أنها تحظى بالقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظومة ويتبادلون المعارف في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة.

لجدول رقم 29: يوضح طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة ومدى تشجيعها على.

الإجابات/الاحصائيات	التكرار	النسبة المئوية
الإبداع والابتكار.	05	%11.11
اكتساب مهارات جديدة.	22	%48.89
دعم أفكار جديدة.	18	%40
المجموع	45	%100

من خلال الجدول بيانات الجدول رقم "29" أعلاه نلاحظ أن ما نسبته %48.89 أجابوا بأن طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة تشجعهم على اكتساب مهارات جديدة بعد عمال 22 مفردة تليها نسبة %40 أجابوا بأنها تشجعهم على دعم أفكار جديدة بعدد عمال 18 مفردة، حيث نجد نسبة %11.11 أجابوا بأنها تشجعهم على الإبداع والابتكار بعدد عمال 05 مفردة، من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنه أغلب عمال مؤسسة سونلغاز تشجعهم على اكتساب مهارات جديدة ومن خلال المقابلة اتضح لنا أن المؤسسة هي مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم على تقديم خدمة عمومية وأن تحقق أرباح من وراء البيع ولا تشجعهم على الإبداع والابتكار، باعتبار طبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة ثقافة صارمة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

أ. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

تؤكد الشواهد المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها أنه توجد ثلاث تمثلات بين الإطارات المسيرة في تدعيم

الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة كما يلي:

- 66.66% من مجموع الأفراد العينة يشعرون بالانتماء لجماعات العمل التي ينتمون إليها.
- 48.89% من مجموع أفراد العينة يولون أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- 48.89% من مجموع أفراد العينة يقولون أنه أحيانا ما تكون هناك خلافات وصراعات بين الإطارات داخل المؤسسة.
- 55.55% من مجموع أفراد العينة يرون أن هناك انضباط من طرف العمال داخل المؤسسة.
- 53.33% من مجموع أفراد العينة أن طريقة الاستقبال تتم بصورة جيدة.
- 62.22% من مجموع أفراد العينة يعتبرون مصلحة المؤسسة تغلب على المصلحة الشخصية.
- 62.22% من مجموع أفراد العينة يرون أن الإجراءات والقوانين الخاصة بالعمل الواضحة.
- 53.33% من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن هناك علاقة ودية بين المسؤول والعمال.
- 60% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن علاقة المسير والعاملين علاقة عمل رسمية.
- 40% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن علاقة الإطار بالمؤسسة علاقة عمل فقط.
- 48.89% من مجموع أفراد العينة يقولون أن تقديم الاقتراحات إلى رئيس مصلحة أمر سهل.
- 55.55% من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم تساهم الثقافة التنظيمية في خلق ثقة بين المدير والعاملين.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الأولى والتي كان مفادها أنه توجد تماثلات بين الإطارات

المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تبث صدقها ميدانيا.

ب. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

تؤكد الشواهد الكمية بالفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها:

تساهم الإطارات في تدعيم ثقافة المنظمة ما يلي:

- 82.22% من مجموع أفراد العينة يرون أن المسير يساهم في سرعة إنجاز المهام.
- 88.89% من مجموع أفراد العينة يشعرون بالانتماء للمؤسسة.
- 77.77% من مجموع أفراد العينة يقولون أن المسير يراقب معوقات العمل.
- 60% من مجموع أفراد العينة يقولون أنه أحيانا ما تكون صعوبة في إنجاز العمل المبرمج.
- 55.55% من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة تدعمهم على احترام السلم الإداري.
- 53.33% من مجموع أفراد العينة يقومون بتفويض بعض تمارينهم على القيام ببعض المهام.
- 64.44% من مجموع أفراد العينة يبينون أن هناك اهتمامات عن طريق المدير بمشاكل العاملين.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الثانية والتي كان مفادها: تساهم الإطارات في تدعيم ثقافة

المنظمة تبث صدقها ميدانيا.

ج. نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

تؤكد الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: تأثير الثقافة التنظيمية في الإطار المسير

ما يلي:

- 80% من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن تداخل الثقافات يساهم في نموها وبقائها.
- 77.78% من مجموع أفراد العينة يقولون نعم هناك تبادل للمعارف والثقافات بين جماعات العمل.
- 48.89% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة تشجعهم على اكتساب مهارات جديدة.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها تأثير الثقافة التنظيمية في الإطار

المسير تبث موقعها ميدانيا.

2. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت النتائج الدراسة الراهنة إلى أن الإطارات المسيرة لها دور مهم في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، ولقد اتضح ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها.

اختلفت دراستنا مع دراسة حشماوي مخطارية حول تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية حيث توصلت إلى أن المؤسسة العمومية الاقتصادية لم تتمكن من التحكم بالفعل في عملية التكوين الذي أثر سلبا على أدوار هؤلاء المسيرين المتواجدين بداخلها، كما لم تولي أهمية للإطار فكانت وضعية مماثلة لوضعية الموظف العمومي.

في حين اتفقت دراستنا مع دراسة عبد الدائم باية أن الثقافة التنظيمية لها علاقة بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، حيث ارتفع مستوى العناصر الأربعة المكونة للثقافة التنظيمية التي استندت إليها الدراسة.

واختلفت دراستنا مع دراسة بركات فائزة بأن لا توجد أية مجهودات لتحفيز الإطارات المسيرة على تطوير مآلها المعرفي داخل المؤسسة وعدم الاهتمام بتحفيز الإطارات المسيرة للتأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف.

كما تشابهت دراستنا مع دراسة بودراع فوزي بأن من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية كنظام اجتماعي ثقافي مفتوح، وإن الإطارات تربطهم علاقات اجتماعية إما أن يسودها الانسجام والاندماج والتعاون من جهة أو التوتر والصراع من جهة أخرى، وجود إطار قيمي مرجعي مشترك هذا ما يطلق عليه علماء الاجتماع بثقافة المؤسسة.

تقييم الفرضية العامة:

بما أن الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: تساهم الإطارات في تدعيم ثقافة المنظمة، والفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: تأثر الثقافة التنظيمية في الإطار المسيرة ثبت صدق الفرضيات ميدانياً. بالإضافة إلى تشابه بعض نتائج دراستنا الراهنة مع بعض الدراسات السابقة. يمكن القول أن الفرضية العامة والتي مفادها "توجد تمثلات بين الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المنظمة" ذات سند واقعي.

خاتمة

خاتمة عامة:

من خلال ما تقدم انطلقا من الإشكالية والمعالجة الميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعد عرضنا للنتائج ومناقشتها بخصوص دور الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

لقد تبين لنا من خلال الدراسة أن الإطارات المسيرة لها أهمية في تدعيم الثقافة التنظيمية من جوانب عديدة من بينها كسب معارف وثقافات جديدة بين جماعات العمل والتي تشكل دافعا مهم نحو زيادة الأداء والالتزام وتحقيق الأهداف، وذلك من خلال ثقافة المؤسسة.

ترسخ لدى أفرادها قيم التقدير والاحترام وتشجيع المادي والمعنوي وتوفير المناخ المناسب وزرع ثقافة الانتماء وتشجيع العمل الجماعي من خلال قيم التعاون والثقة والاحترام والتكيف وتنسيق المهام بين مختلف الأفراد، و تنسيق المهام بين مختلف الأفراد و تحقيق ثقافة المنظمة ، التنسيق و الإتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الأهداف العليا و الرؤية العامة للمنظمة فهي تجمع المنظمة في كيان واحد مستقل منسجم و مترابط مما يجعلها وحدة متماسكة لها إتجاه واضح و محدد بالإضافة الى ذلك تؤثر على واقعية الأفراد ، و تعد مؤشرا هاما على حجم إنتاج الجماعات مما يدل على اهمية الثقافة على مستوى أداء الفرد و الجماعة باعتبار ان لها تأثير مباشر على العاملين و أنها ترتبط إرتباطا مباشرا بدوران العمل فإذا وجدت الثقافة التنظيمية كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية مما يؤدي إلى الإلتزام و الضبط و الإتفاق.

وفي هذا السياق لقد توصلت دراستنا بناء على منطلقات النظرية والميدانية إلى مجموعة من النتائج على أن

الإطارات المسيرة لها دور جوهري في تدعيم الثقافة التنظيمية وهذا ما تم إثباته من خلال الدراسة الميدانية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. الكتب:

1. أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2006.
2. العربي بلقاسم فرحاتي، البحث الجامعي، بين التحرير والتصميم والتقنيات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011.
3. بوفلحة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، دار القدس، ط1، وهران، 2010.
4. بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
5. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
6. باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
7. باسم الحميري، التنمية الإدارية، الأدوات والمعوقات، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2012.
8. بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
9. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2009.
10. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الطبعة الإنجليزية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
11. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014.
12. خالص صافي صلاح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

13. ريجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009.
14. رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002.
15. ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2011.
16. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازونية العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2005.
17. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية owl في منظمات الأعمال العصرية، الإسماعيلية، 2008.
18. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
19. سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2009.
20. عبد الرحمان سيد سليمان، البحث العلمي خطوات ومهارات، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، القاهرة، 2009.
21. عبد الكريم بوحفص، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2016.
22. عبد الكريم بوحفص، لبتكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
23. عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2009.
24. طاهر محسن منصور الغالي، واتل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2007.

25. عبد الشار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، ط2، ط3 عمان، الأردن، 2006.
26. عبد العزيز صالح بن حبثور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، ط1، ط2، 2004، 2007.
27. فريد كورتل، عبد الرزاق الشحادة وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
28. فريد كورتل، أمال كحيله، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2015.
29. محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009.
30. محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، ط2، ط3، عمان، الأردن، 2006.
31. محمود حسن إسماعيل، مناهج البحث الإعلامي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2011.
32. مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
33. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف تقنيات، الجزء1، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
34. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، ط2، القاهرة، مصر، 2011.
35. مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010.

36. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم، ط1، الإسكندرية، 2015.
37. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
38. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، مكتب الجامعي الحديث، د ط، 2009.
39. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2010.
40. هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
41. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2013.
42. إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2010.
43. غازي عنابة، البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.

2. المجالات:

1. بزايد نجاة، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سونطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، الجزائر، العدد 04، ديسمبر، 2019.
2. بركان أسماء، جليلد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، العدد 17، فيفري 2017.
3. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، العراق، العدد 1، مارس، 2019.

4. رزوق رابح، القانون للإطارات المسيرة في التشريع الجزائري في إطار المرسوم التنفيذي 90-290، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الجزائر، العدد الثالث، سبتمبر 2020.
5. فادي السيد العربي طه العباس، ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالية، مجلة كلية التربية، الجزائر، العدد التاسع عشر، يناير 2018.
6. كسال العربي، النظام الخاص بعلاقة عمل الإطارات المسيرة في المؤسسات الاقتصادية في التشريع الجزائري، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، العدد التاسع، مارس 2018.
7. لياس شرفة، حسان تريكي، الإطارات الصناعية تمثلات حول المؤسسة الدور والاستراتيجيات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 31، ديسمبر 2017.
8. منى خرموش، صابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 1، جوان 2021.

3. المذكرات والرسائل:

1. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
2. بن جيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أمودجا، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، تلمسان، 2015.
3. حاييف سعاد، أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

4. ذرع عبد الله، دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
5. رايح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
6. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية والاجتماعية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
7. نجة بزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سونطراك"، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران سانيا، 2011.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص: علم اجتماع عمل و تنظيم
استمارة حول موضوع:

دور الاطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل
المؤسسة .
دراسة ميدانية - مؤسسة سونلغاز تيارت -

تحت إشراف الأستاذة:

عرباوي نصيرة

من إعداد:

- محوز بشرى

- بلاق فاطمة الزهراء

كل المعلومات المحصل عليها من خلال هذه الاستمارة تبقى سرية ولن تستخدم
إلا لأغراض البحث العلمي، لذلك ننتظر منكم مساعدتكم الكاملة بالإجابة على الأسئلة.

الموسم الجامعي 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 25 من 25 – 32 سنة من 33 – 40 سنة من 41-48
من 49 الى 56 من 57 و ما فوق

3-الحالة المدنية:

أعزب متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل(ة)

4-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

5-الفئة السسيو مهنية :

الإطارات أعوان التحكم أعوان التنفيذ

6-الخبرة في العمل :

أقل من 05 سنوات 05 – 10 سنوات 11 – 16 سنة 17-22 سنة
من 22 سنة فأكثر

7-مكان الإقامة:

قريب من مكان العمل بعيد عن مكان العمل

I- المحور الثاني: توجد تمثلات بين الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

8 - هل تشعر بالإنتماء لجماعة العمل التي تنتمي اليها ؟

نعم لا أحيانا

9-هل تولي المؤسسة أهمية لثقافة التنظيمية ؟

نعم لا أحيانا

10- هل هناك خلافات و صراع بين الإطارات داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

11- هل ترى وجود انضباط من طرف العمال في المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

12- فيما يخص طريقة الاستقبال من طرف المؤسسة هل تتم بصورة جيدة ؟

نعم لا أحيانا

13- هل تتغلب مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية ؟

نعم لا أحيانا

14- هل الاجراءات و القوانين و اللوائح المتعلقة بالعمل واضحة للجميع ؟

نعم لا

15- هل هناك علاقة ودية بين المسؤول و العمال ؟

نعم لا

16- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين المسير و العاملين ؟

علاقة تعاون علاقة عمل غير رسمية علاقة عمل رسمية

أخرى تذكر

17- كيف ترى طبيعة العلاقة التي تربطك بالمؤسسة ؟

علاقة ثقة و تعاون

الحذر و الرقابة المفرطة

علاقة العمل فقط

علاقة انتماء

18- هل يمكنك تقديم الاقتراح الى المدير أو رئيس المصلحة ؟

أمر سهل معقد غير ممكن

19- هل تساهم الثقافة التنظيمية في خلق ثقة بين المدير و العاملين؟

نعم لا

في حالة إجابة بنعم وضح ذلك

المحور الثالث : تساهم الأطارات في تدعيم ثقافة المنظمة.

20- هل يساهم المسير في سرعة انجاز المهام ؟

نعم لا

21- هل أنت فخور بانتمائك لهذه المؤسسة؟

نعم لا

22- هل يراقب المسير معوقات العمل ؟

نعم لا

23- هل واجهت صعوبات على انجاز العمل المبرمج ؟

نعم لا أحيانا

24- هل تدعمك المؤسسة على :

تحمل المسؤولية احترام السلم الإداري

25- في منصب عملك هل تفوض بعض زملائك على القيام ببعض المهمات ؟

نعم لا

26- هل للمدير اهتمام بمشاكل العاملين ؟

نعم لا

المحور الرابع : تأثر الثقافة التنظيمية على الإطار المسير .

27- هل تداخل الثقافات داخل المؤسسة يساهم في نموها و بقائها ؟

نعم لا

28- هل هناك تبادل للمعارف و الثقافات بين جماعات العمل؟

نعم لا

29- حسب رأيك هل طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة تشجع على :

الابداع و الابتكار

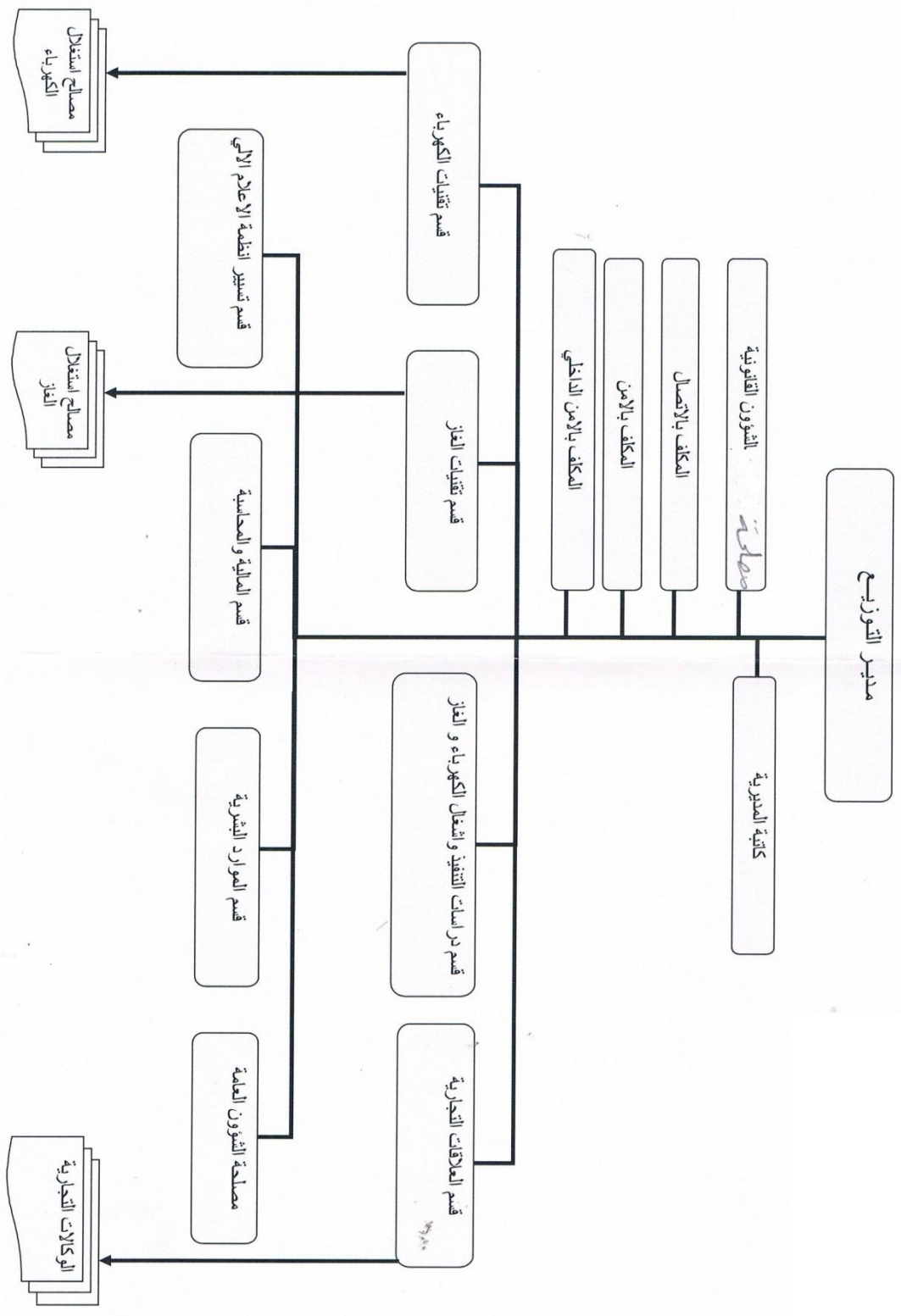
اكتساب مهارات جديدة

دعم أفكار جديدة

أخرى أذكرها

الملحق 02: الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة)
.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 9.0.M.00.9.7.6 والصادرة بتاريخ: 2017/09/22

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

.....
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

24 MAI 2022

إمضاء المعني

بشأن على توقيع السيد:
.....
.....
.....

24 MAI 2022



رئيس المجلس العلمي البلدي
وينتخب من
نائب رئيس المجلس س.ب.
ح. أ. عبد ربي



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة)
بمناخ
الزهرارة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم
والصادرة بتاريخ:
2017/05/20

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

.....
دور المرأة في المجتمع الإسلامي

.....
المستويات المختلفة داخل المجتمع

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 24 MAI 2022

إمضاء المعني

.....
Pellag



بنيوا على توقيع السيد:
يلا جاجا جوجا
أدي ليلي في
فيس المجلس الشعبي البلدي

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبنصفه
نائب رئيس المجلس ن.ب
ح. أعبيد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد: مؤسس سوئلفانز -
تيارت -

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص

للطالبة: ... بـ... بـ... بـ...

السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع عمال وتنظيم لإجراء دراسة ميدانية لمدة 05 أيام.

تيارت في:
العميد



الأستاذ الدكتور: تاج محمد
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد : مؤسسة سونلغاز
تيارت

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تمشين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص

للتالبة: **بلاقي فاطمة زهريرة...**

السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع عمال وتنظيم لإجراء دراسة ميدانية لمدة **15 أيام**.

تيارت في:

العميد



الأستاذ الدكتور: **تاج محمد**
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت



ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة الراهنة دور الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، فالإطارات المسيرة تعتبر أحد العناصر الفعالة الأساسية في المؤسسة حيث أن الثقافة التنظيمية هي صورة التي تعكس على الإطار المسير وما هو سائد ومتعارف عليه داخل المؤسسة كونها تعد إحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها ومن خلال هذا السياق تبلورت المشكلة البحثية في التساؤل المركزي الذي مفاده "مدى تأثير الإطارات المسيرة في تدعيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟".

أما فيما يخص الإطار المنهجي فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك ملائمة مع أغراض الدراسة، وقمنا باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، المقابلة، الملاحظة.

ولقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

❖ تساهم الإطارات في تدعيم الثقافة التنظيمية.

❖ تأثير الثقافة التنظيمية في الإطار المسير.

وهذا ما يؤكد على أن الإطارات المسيرة لها دور في تدعيم الثقافة التنظيمية.

Abstract :

The current study dealt with the role of management frameworks in strengthening organizational culture within the institution. During this context, the research problem crystallized in the central question, which is "What is the impact of the running frameworks in strengthening the organizational culture within the institution.?"

As for the methodological framework, the study relied on the descriptive analytical approach, in order to suit the purposes of the study, and we used the data collection tools represented in the form, interview, and observation.

This study resulted in the following results:

- * The frameworks contribute to strengthening the organizational culture.
- * The impact of organizational culture on the management framework.

This confirms that the running tires have a role in strengthening the organizational culture.