



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلية

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

التخصص: مالية

الشعبة: علوم إقتصادية وتجارية

وعلوم التسيير

مذكرة بعنوان

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة : شركة الجبس ومشتقاته

برجاص ولاية ميلية.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

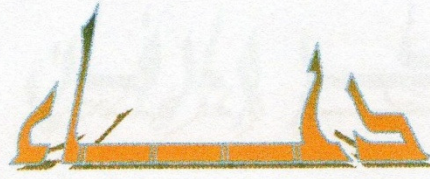
إشراف الأستاذ

بلحاج طارق

إعداد الطالبات :

- حوفاني سلاف
- طبول ريمة
- غندوف نورة

السنة الجامعية: 2011 - 2012



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

سورة المجادلة (الآية 11).

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« اللهم أنت ربي لا إله إلا أنت، خلقتني وأنا عبدك، وأنا على عهدك ووعدك ما استطعت، أعوذ بك من شر ما صنعت، أبوء لك بنعمتك علي وأبوء بذنبي، فأغفر لي فإنه لا يغفر الذنوب إلا أنت. »

« من خرج في طلب العلم، فهو في سبيل الله حتى يرجع. » | املاه |

« من تعلم علما مما يبتغى به وجه الله عز وجل، لا يتعلمه إلا ليصيب به عرضا من الدنيا، لم يجد عرفه الجنة يوم القيامة. »

« اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع، ومن قلب لا يخشع، ومن نفس لا تشبع
ومن دعوة لا يستجاب لها. »

شكر وحرمان

نشكر الله ونحمده سبحانه وتعالى كثيرا على هذه النعمة

ونسأله أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه

نتوجه بالشكر الجزيل الذي لم يخل علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم القيمة

الأستاذ المشرفين : بلال طارق:

كما نتوجه بالشكر الجزيل الذي كل الأساتذة الذين ارتبونا من

مناجعتهم العلمية طوال فترة دراستنا بالمركز الجامعي بحملة بصفة عامة

ومعهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بصفة خاصة

وخذنا كل عمال المعهد الذين جعلوه منا را ورائدا في العلم والمعرفة.

كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر الذي كل الأصدقاء الذين ساعدونا على إتمام

هذا العمل ولو بكلمة مشجعة أو لفظة طيبة أو ابتسامة مؤسنة.

ولهم منا أفضل وأسمى ما يعبر به المحسن إليه للمحسن والمتفضل عليه

المتفضل

* مقدمة :

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، و الذي ينبغي على قادة المنظمات و مدراءها أن يفهمو أبعادها و عناصرها ، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع الثقافة الذي تتفاعل به مع غيرها، أومع معاملها ، والمنظمات الإدارية تعطي إهتماما بالغا لبيئة العمل و لثقافة العامل لإقتناعها بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة و المحدد للنجاح ومن هنا جاءت عناية المنظمات من هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات و عادات و أفكار و سياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها، و تؤثر في فعاليتها و كفاءتها الإنتاجية ، و ذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد و قيمه و اتجاهاته و طرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله.

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية، تؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين و القادة بالرضى و التضامن و التعاون و الإلتناء، و خاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية و تؤثر في سلوك و أداء الأفراد، و تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

* الإشكالية :

السؤال الرئيسي: هل توجد في المؤسسة الجزائرية ثقافة تنظيمية إيجابية؟

و نوضح إشكالية بحثنا من خلال التساؤلات الآتية :

* ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية، ومدى تطور مفهومها؟

* هل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية إيجابية في جميع أبعادها ومكوناتها؟

* فرضيات البحث:

تتمحور فرضيتنا الرئيسية حول امتلاك المؤسسة الجزائرية (المدروسة) ثقافة تنظيمية إيجابية، ومنها ندرج فرضيات فرعية كالآتي:

* **الفرضية الأولى:** هناك ثقافة تنظيمية إيجابية في بعد القيادة.

* **الفرضية الثانية:** هناك ثقافة تنظيمية إيجابية في بعد الهيكل والنظم الداخلية.

* **الفرضية الثالثة:** هناك ثقافة تنظيمية إيجابية في بعد ظروف العمل والرضا عنه.

* أسباب إختيار الموضوع:

لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية يمكن إيجازها في ما يلي:

- الرغبة في تعميق فهم القيم و الاتجاهات السائدة في المنظمة. - الرغبة في التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. - محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، و عدم الإهتمام الكبير من قبل الباحثين والممارسين للإدارة به. - لفت نظر القادة الإداريين لدور الثقافة التنظيمية و تأثيرها في سلوك العمال و كفاءة أدائهم. - إثراء المكتبة المركزية بهذه الدراسة وتوفيرها كمرجع لطلبة المستقبل، ذلك لأن المكتبة المركزية تعاني من نقص كبير في المراجع، فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية.

* أهمية الموضوع و أهدافه :

تكمن أهمية الدراسة في: **الأهمية العلمية:** وتستمد هذه الأهمية من ثقافة العاملين التي توجه الوظائف و الدوافع الإنسانية طبقا للإفتراساتو القيم و الإعتقادات الخاصة بهم، وبذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها.

الأهمية العملية: تتمثل هذه الأهمية في إمكانية إستفادة القيادات الإدارية في الشركة، والتحقق من النتائج التي تصل إليها الدراسة في فهم القيم السائدة في الشركة.

* الصعوبات التي واجهت الدراسة :

واجهتنا عدة صعوبات عند إعداد هذه الدراسة نذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر:

* نقص المراجع في المكتبة المركزية خاصة ما يتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية ، مما جعلنا

نعتمد على الأنترنت و الإستعانة برسائل الماجستير حول هذا الموضوع.

* رفض و تهرب العديد من موظفي الشركة من تقديم يد العون لنا متدربين بالإنشغال بالعمل.

***2 الدراسات السابقة:**

دراسة حمد بن فرحان الشلوي : تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء

التنظيمي" تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح وتحديد علاقة الثقافة بمستوى الإنتماء لدى منسوبي الكلية

محل الدراسة، وفي ضوء هذا البحث توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

ضرورة اهتمام القيادات العليا بالكلية بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك منسوبي الكلية من المدنيين والعسكريين للثقافة التنظيمية للكلية، مما يزيد من مستوى الإنتماء التنظيمي لديهم.

خلق التنافس البناء بين الإدارات في الكلية وقياس ذلك بصورة منتظمة لرفع كفاءة الأداء. مكافأة الأداء المتميز للعاملين في الكلية، الذي يسهم في تحقيق أهدافهم.

دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة : بعنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في الخدمات الطبية ، وتحديد مدى العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الاداء على المتغيرات الشخصية ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ان القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة وان هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية

دراسة عبد العزيز آل الحسن: تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي " وقد

استخدم هذا الباحث المنهج الوصفي في دراسته كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين وتحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة فيها وكشف علاقتها بفعالية التطوير التنظيمي فيها. ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك فعالية متوسطة للتطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين وأن الثقافة التنظيمية تسود بدرجة عالية.

دراسة سليمة سلام: تحت عنوان " ثقافة المؤسسة والتغيير "

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المؤسسة أو في قيادة عملية التغيير من خلال التعرف على مفهوم ثقافة المؤسسة وتطورها وعلاقتها بالتغيير في المؤسسات وبصفة خاصة المؤسسات الجزائرية.

حيث ترى هذه الدراسة، أن تغيير المؤسسة الجزائرية بدون تغيير في أنماط التفكير وقواعد السلوكيات للعامل الجزائري، وقيمه وعاداته التي تعتبر السبب الرئيسي في تدني إنتاجية وكفاءة العامل، وهو ما يجعل من عملية التغيير في المؤسسة مجرد هدر للوقت وللطاقات، إذا لم تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل الثقافية – الاجتماعية في عملية التغيير.

***3 أدبيات الموضوع:**

***3-1 نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية :**

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم كيفية القيام بالأشياء، كما أنها توفر الثبات للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقا أساسيا ضد التغيير. واعتمادا على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على اتجاهات و سلوكيات اعضاء المنظمة.

3-1-1 * تعريف الثقافة التنظيمية:

من الصعب تحديد مفهوم واضح و دقيق و محدد للثقافة التنظيمية، فقد وصفها *Thomas* الثقافة بأنها الافتراضات الأساسية التي تقود و تحرك المنظمة. " (الغالي و أخرون-2007-448) في كتابه " و يعرفها المجموعة التي *Hélène Denis* استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط " أنها « تلك تربط كل من طريقة التفكير، الشعور و الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تنقسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وإن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة. "

كما يعرفها *Schein* أنها " مجموع المبادئ الأساسية التي إختراعها أو إكتشفها أو طورتها جماعة معينة أثناء حل مشكلتها للتكيف الخارجي، و الإندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها". (الشلوي-2005-10).

أما *الفيوتي* يرى أنها " منظومة المعاني و الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات، التي طورت مع الزمن، و أصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه ". (الفيوتي-2000-286-).

مما سبق، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المنظمة، والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها، وعلى طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية، وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوة قد تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.

تمثل القيم جوهر الثقافة التنظيمية، حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها، ومن أهم هذه القيم نجد :

القوة : تتبنى المنظمة قيم القوة، التي تدعو المدير إلى إدارة المنظمة بفعالية، من خلال إدارتها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة و العمل على التقليل من التأثير. إكراههم و إجبارهم على قبول السلطة، مما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد.

الصفوة: تتمثل في مجموعة القدرات و الكفاءات النادرة المتوفرة في القادة يتم إختيارها وفقا لعدة معايير منها : * تحديد الكفاءات واستخدام المعايير الموضوعية. * التعرف على قيم المترشح تجاه الإدارة وتقييم كفاءته الفعلية.

المكافأة: تتبنى المنظمة الناجحة المكافأة، فتقوم بتحديد معيار النجاح وتكافئ مع الثواب والعقاب، وبالتالي يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين و إبراز الإمكانيات الكامنة وتشكيل السلوك المناسب وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفعالية: تحتضن المنظمة المتميزة، قيمة الفعالية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة، وفي الحد من الصراعات الشخصية والإلتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فعاليتها عند اتخاذ القرارات.

الكفاءة: إذا أرادت المنظمة النجاح فعليها بتطوير قيم الثقافة التنظيمية، واهتمام مدراء الإدارات العليا بقيمة الكفاءة، لأجل الأداء الفعال وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل.

العدالة: تدرك المنظمات الناجحة، أن رضى العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت، يعد حافزا للأداء الفعال مما يتطلب من المدراء و القادة أن يعاملو جميع العاملين معاملة واحدة للحصول على ولائهم وانتمائهم والالتزام بواجباتهم.

فرق العمل: تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفعالية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة، من خلال فرق العمل بصورة أكثر فعالية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين.

النظام: تحتاج المنظمات إلى أنظمة وقوانين، لتوضيح المعايير والسلوك والعلاقات الإنسانية وتمارس عبرها نفوذ كبير على موظفيها.

تترك هذه القيم التنظيمية أثارها في إدارة المنظمات، فالقيم الخاصة بالقوة والصفوة والمكافأة تؤثر في أداء المدراء و ممارساتهم، في حين أن القيم الخاصة بالفعالية و الكفاءة، تؤثر بوضوح في أداء المهام والواجبات، أما القيم الخاصة بالعدالة وفرق العمل والنظام فتؤثر في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة.

3-1-2 * نشأة الثقافة التنظيمية و مراحل تطورها:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة واضحة في الثمانينات، وبالضبط في مطبوعات أبحاث معاهد مؤسسات الإدارة منذ عام 1981، ولم يتوقف عن النمو و الظهور منذ ذلك الوقت (آل سعود-15). ويعتبر مؤتمر جامعة **يستن برج** الأول عن الثقافة التنظيمية، في المدة من (23 إلى 27) أيلول من عام 1984 كما يصفه - **الدليمي** - بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية، ولقد استطاع باحثو علم المنظمة وضع الإطار النظري للثقافة/تنظيمية. (فخري 2006)

وقد برزت العناية بمفهوم الثقافة التنظيمية، نتيجة النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية، والتي ظهرت للمحلين والباحثين وكأنها مختلفة تماما عن الشركات الأمريكية والشركات الأخرى. (آل سعود-15) ومرت الثقافة التنظيمية بمراحل عدة، نتيجة للتغيير والتطوير، ويمكن تحديدها كما يلي:

المرحلة العقلانية : وفيها تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، مما أدى إلى إفراز قيم مادية.

مرحلة المواجهة : وفيها ظهرت قيم تنظيمية جديدة، نتيجة الإهتمام بعنصر الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حالة إهمالها له وإعطائه حقوقه، مما أدى إلى إفراز قيم الحرية والتقدير.

مرحلة الإجتماع في الرأي : في هذه المرحلة ظهرت قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المدراء إلى العمال، مما عزز مفهوم وأهمية القيم الإدارية.

المرحلة العاطفية : لقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة، إمتدادا لتجارب هاوثورن التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان كتلة من المشاعر وليس مجرد آلة. (الشلوي-05-32)

مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة و العاملين، فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من إتخاذ قرار و تخطيط، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم.

مرحلة التطوير التنظيمي : ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة، تمثلت في تحليل الافكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، كما ظهرت مفاهيم جديدة، مثل الإهتمام بالعلاقات والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل وحالات التوتر والإنفعال.

المرحلة الواقعية : يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة، مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها، عبر إدراك عمل المدراء بمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحاطة، التنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة. **3-1-3 * أهمية الثقافة التنظيمية :**

يعطي الكثير من المدراء الأولوية والإهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تولد ضغوطا على العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها فالمنظمة توجد شعورا وإحساسا بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الإلتزام بين العمال كمرشد للسلوك الملائم، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية :- بمثابة دليل للإدارة و العاملين، تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها .-إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم. - العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين المراجعين و الجهات الأخرى التي يتعاملون معها كما أن ملبسهم و مظهرهم واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد أيضا ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافؤهم على إتباعها. - تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وكذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الإبتكار و التمييز.

-الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، تكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة، عندما يرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم. - الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمدراء، إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب. - تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء والإلتزام الحرفي بالرسميات. - ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمة التي تتبنى قيم الإبتكار والتفوق، تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ

التميز والتطوير، ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. -
تعتبر الثقافة عنصرا جديرا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة
التطورات التجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة
أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات وحرص
والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

- تحتاج ثقافة المنظمة كأبي عنصر آخر في حياة المنظمات، إلى مجهودات واعية تغذيها
و تقويها و تحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أدهان العاملين وضمائرهم
و اتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

ويمكن تلخيصاهمية الثقافة التنظيمية كالآتي :

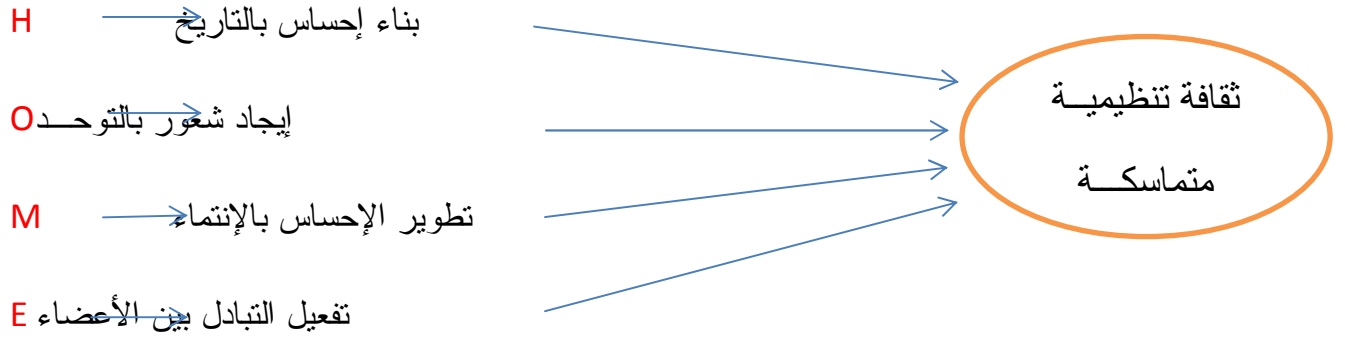
- **بناء الإحساس History:** فالثقافة ذات الجذور العريقة، تمثل منهاجا تاريخيا، تسرد فيه
بالتاريخ للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- **إيجاد شعور One Ness:** فالثقافة توحد السلوكيات، وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات
- **Membershi بالتوحد** وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء. وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة
تطوير الإحساس بالعضوية الإلتزام كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقرارا، وتقرر جوانب الإختبار
الصحيح وتدريبهم وتطويرهم.

- **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange:**

هذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات، وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة على
الجماعات والأفراد. ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة القوية **HOM** اعتبارات ثقافة المنظمة
تعطي إحساسا وشعور قوي بالتوحد العائلي المترابط.

شكل رقم (1): تأثير أساليب الإدارة على ثقافة المنظمة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون-2007- ص 296

2-3 * نظريات الثقافة التنظيمية :

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج، التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم. وفي الفقرات التالية سيناقد الباحث مجموعة من النظريات على النحو التالي:

3-2-1 * نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة.

ويرى **أوبلر**، أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية (وصفي 1981-115).

3-2-2 * نظرية روح الثقافة:

تنتقل 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 (الساعاتي-1996-240).

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تثير مجموعة من 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 (وصفي 1981-150).

وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3-2-3 * نظرية التفاعل مع الحياة :

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي يكونه أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها واسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان حول العالم. (الساعاتي -1996 - 241).

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها فيما يلي :

- عدم وجود فواصل بين الثقافة.

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

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

3-2-4 * نظرية سجية الثقافة :

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة، التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية ويعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم، التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة.

وهذه الأخيرة تنمو من خلال التدريب والممارسة، اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه.

وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والإتجاهات العامة في شخصية الأفراد. (وصفي 1981 - 150).

3-3 * أبعاد الثقافة التنظيمية :

هناك ثلاث أبعاد للثقافة التنظيمية، يشتمل كل بعد منها على سبعة عناصر كما يلي :

3-3-1 * البعد الخاص بالقيادة :

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة، من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأسباب توضيح الأهداف والوصول إليها. طبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه، وفيما يلي عرض موجز للعناصر المكونة لهذا البعد :

* **إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه :** تكون الثقافة إيجابية عندما تدرك الإدارة أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم، وواجباتهم دون تدخل منها، وتكون سلبية إذا كانت الإدارة هي الموجه لكل عملية ونشاط.

* **دور الإدارة وأسلوبها :** تكون الثقافة إيجابية، إذا قامت الإدارة بالتخطيط للأهداف الإستراتيجية والاستعداد للمواقف قبل الأزمات، وتكون سلبية إذا كانت الإدارة تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب.

* **إبراك المسؤولية :** إذا أدركت الإدارة مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة وأن السلبات ليس مرجعها فقط للعاملين فهذا ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية.

* **أسلوب التحول والتطور:** إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية من خلال الندوات أو المحاضرات فهنا تكون ثقافة تنظيمية سلبية وإذا كان الأسلوب متطور حديثا شاملا لجميع أوجه أنشطة المنظمة هنا تكون الثقافة إيجابية.

* **الدافعية والسلوك البشري :** تكون الثقافة التنظيمية سلبية إذا كانت مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز، وتكون إجابيه إذا كانت مبنية على دوافع المتعة في العمل، و أن سلوك العاملين يتم على ثقافة تنظيمية تعزز الولاء وإثبات الذات، وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة.

* **قيادة التغيير بالمنظمة :** عندما يشعر العاملون أن التغيير مفروض عليهم يكون ذو تأثير سلبي أما إذا كان العاملون يشتركون مع الرؤساء في التغيير فهنا تكون الثقافة إيجابية ومشجعة على التعاون.

* **المشاركة والملكية والمخاطرة :** تكون الثقافة سلبية إذا تأسست على الإتصالات الهابطة والفصل بين مهام المدراء والتهرب من المسؤولية وتجنب المخاطرة، وتكون ذات تأثير إيجابي إذا سادت ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة ومواجهة المخاطر.

3-3-2 * البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلي:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح خطوط الإتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، ويشمل هذا البعد العناصر التالية :

* **طبيعة الإتصالات :** تكون الثقافة ذات التأثير سلبي إذا كانت الإتصالات تتم بصورة رسمية وفي شكل تعليمات مكتوبة يغلب عليها الطابع المتحفظ أما إذا كان هناك تنوع في أساليب الإتصالات واتجاهاتها، وتحمل معاني الزمالة والتعاون فتكون ثقافة إيجابية.

* **إقبال الأفراد على العمل الجماعي :** عندما تشجع الإدارة العليا

الصراع بين العاملين والمنافسة غير الهادفة التي تولد الأحقاد والإتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة

لقوى العاملين، تكون ثقافة سلبية، أما إذا كانت الإدارة تركز على روح التعاون والتفاعل بين العاملين كفريق واحد يحقق الأهداف فإن الثقافة تكون إيجابية.

* **توزيع المهام والأدوار ومعرفتها** : تكون الثقافة سلبية عند إخفاء الخطط التي تضمن مهام وأدوار الأفراد والتكتم على المعلومات الخاصة بذلك، بينما تكون ذات تأثير إيجابي عندما تعمل على تحديد أدوار ومهام كل عامل بها مما يحفزهم على المشاركة الإيجابية.

* **الإيمان بأهمية التدريب** : عندما تؤمن الإدارة العليا بأن التدريب نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وميزانية محدودة تكون الثقافة السائدة سلبية، أما إذا كان ينظر إليه على أنه استثمار وأن تراكم مهارات العاملين تمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، فتكون الثقافة السائدة إيجابية.

* **مواصلة التعليم** : إذا كانت الثقافة السائدة في المنظمة لا تشجع العاملين بها على مواصلة تعليمهم ولا تتيح الفرصة إلا لعدد محدود منهم فهي تكون سلبية، أما إذا كانت تشجع مواصلة التعليم وتوظيف المهارات والقدرات الخاصة بعمالها إلى الحد الأقصى فهنا تكون الثقافة إيجابية.

* **مدى استقرار الهدف** : عندما تأسست ثقافة المنظمة على أساس عدم التفريق بين الأهداف طويلة والقصيرة الأجل فإنها تكون سلبية، أما إذا كانت المنظمة تضع أهداف طويلة الأجل والتحسب والترقب تكون ثقافة إيجابية.

* **متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ** : عندما تبني ثقافة المنظمة على عدم التشجيع على التقدم والتطوير وغير قادرة على التكيف، تكون الثقافة سلبية، أما إذا كانت مبنية على الاستعداد والتحسب والترقب تكون ثقافة إيجابية.

3-3-3 * البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه :

ويشمل هذا البعد العناصر التالية :- **قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم** : عندما يكون الراتب الشهري للعاملين غير مستقر نتيجة الخصوم، يؤدي إلى عدم الرضا، وبالتالي تكون الثقافة سلبية، تكون إيجابية إذا كان العكس.

- **عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم العاملين** : عندما يشعر العمال بعدم عدالة طريقة تقييم آدائهم، ينتابهم الشعور بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت طريقة التقييم مستقرة وعادلة فإنهم يشعرون بالرضا.
- **حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد** : عندما تحمل المنظمة أعباء وظيفية في حدود طاقات العمال، فإنهم يشعرون بالراحة، أما إذا كان حجم لعمال يفوق القدرات الشخصية للأفراد، فهذا يؤدي إلى إثارة سخط العمال وحدوث المشكلات.

- **الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي** : عند شعور العمال بالأمن والاستقرار الوظيفي وغياب التهديد في العمل، ينعكس عليهم بالرضا والقبول، وبالتالي المشاركة الفعالة والإيجابية مع الإدارة. - **عدد ساعات العمل ومواعيده** : إذا كان عدد ساعات العمل ومواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فهذا يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي مما يثير المشاكل، وإذا كان العكس فإن ذلك يؤدي للاستقرار.

- **العدالة والمساوات في معاملة العمال** : إذا سادت ثقافة عدم المساواة بالمنظمة، تكون مصدرا للتصرفات السلبية، أما إذا بنيت على العدالة والمساواة تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة.
- **المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز** : إذا سادت في المنظمة ثقافة المشاركة في صنع القرارات وبالتالي تنتشر روح التعاون والمبادرة، أماسيادة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلل الأوامر فتؤدي إلى خلق الإحباط، كما أن سيادة ثقافة الدور تحقق الرضا عن العمل والتعاون الهادف وسيادة ثقافة الإنجاز تحقق الطموحات الشخصية.

3-4 * إدارة الثقافة التنظيمية:

يقصد بإدارة الثقافة التنظيمية عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. وتتم عملية إدارة الثقافة التنظيمية ابتداء ببناء ثقافة المنظمة ثم المحافظة عليها، ثم عملية تغيير الثقافة التنظيمية إذا وجدت المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها، وهذا عرض لهذه المراحل:

3-4-1 * بناء الثقافة التنظيمية:

تتسبب عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، حيث يكون لهؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية وقيما مهيمنة وقوية، ورؤية واضحة لما تكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

ويتم بناء الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي :

- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الإحتفاظ بهم في المنظمة.

- يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

- يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجا للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة.

وعندما تتجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى إلى تحقيق النجاح وبذلك يتم وضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية.

ولبيان أثر المؤسسين والقادة الكبار على ثقافة المنظمة، ومدى إسهامهم في بنائها وترسيخها حتى بعد رحيلهم، نذكر مثلا ثقافة شركة **مايكروسوفت**، التي تثنم إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة، وقد انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين مما كان يفعله " **بيل غيتس**" (فودة - 2007).

3-4-2 * نقل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها :

إذا ما بدأت ثقافة المنظمة والتي تكون نابعة من ثقافة مؤسسيها وإدارتها العليا، فإن هناك العديد من ممارسات الموارد البشرية التي تعزز الثقافة التنظيمية وتزيد من درجة قبول القيم المحورية، مثل اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، إجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة (وحتى طرد) الذين يتحدونها، وهناك ثلاث قوى تلعب دورا أساسيا في المحافظة على الثقافة التنظيمية كما يلي :

الإدارة العليا: تعتبر ردود أفعال الإدارة العليا عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة، من خلال القرارات التي تتخذها، والمعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار العاملين، وسياسة الإدارة اتجاه الجودة، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

الاختيار: تلعب عملية جذب العمال وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، وتهدف عملية الاختيار لتحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرة والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وعليه يجب أن تكون هناك ملاءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

التنشئة أو المخالطة: على الرغم مما تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين، إلا أن العامل الأساسي والأكثر أهمية، هو أن تعمل المنظمة على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية، وقد يهدمون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة.

ومن الطرق والممارسات التي تساهم في عملية التنشئة:

***الإحتفالات:** وهي أحداث مخططة، تنظمها الإدارة لصالح العاملين، حيث يستطيع الموظف الجديد التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات واللغة المشتركة بين العاملين، وقد عبر أحد الخبراء عن معنى الإحتفالات بالنسبة للثقافة فقال " **الإحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم**" (جرينبيرج-2004-64)

*** القصص والفلكلور:** حيث توضح أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أنها تنقلها إلى التغيير، وتؤثر تأثيراً كبيراً على المناخ التنظيمي.

*** التعبير عن الثقافة كتابة:** حيث تسجل المنظمة مبادئها بوصوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين بها.

3-5 * بعض النماذج عن الثقافة التنظيمية:

3-5-1 * النموذج الناجح - اليابان:

إن معدل دوران العمل في المؤسسة اليابانية ضعيف جدا، وايضا الميكانيزمات الإجتماعية والإقتصادية موجودة داخل المؤسسة أين نجد :

- اليد العاملة المؤهلة يحتفظ بها.
- الرغبة الموجودة عند العامل مرتبطة بالمؤسسة فقط، بمعنى ان أي مؤسسة أخرى لا تتحمل الخطر في توظيفه (المستهلك الياباني غيور على المنتج).
- لا توجد انفرادية في المؤسسة، أي المصلحة العامة تتغلب على المصلحة الخاصة. - هناك علاقة من نوع أبوي.
- إعطاء أهمية كبرى للإجتماعات الغير رسمية وتبرز الأهمية في :

- * أداة للتحكم في عدم التأكد من المعلومات. * الفرد داخل التنظيم الرسمي يكون وفي مقارنة مع وجوده في التنظيم الرسمي.
- * فيما يخص أخذ القرار، المسير في المؤسسة اليابانية لديه نسبة قليلة جدا فيما يخص اخذ القرار وأناقاعده في اخذ القرارات تكون عموما من طرف الجماعة لا فرديا.
- * لا يويخ الفرد في حالة أخذه لقرار غير صائب.
- * القرارات تؤخذ بمراحل، وهذا ما يفسر طول فترة الإنتظار.
- * هناك مستخدمين بالعقود، مثلا مؤقتين، تحت (Sous-traitante) ، فرعيين ومستخدمين المعالجاتئمين، حيث أكبر نسبة تكون لمستخدمين بالعقود.

3-5-2 * النموذج الجزائري :

أقيمت دراسة على (07) وحدات لصناعة النسيج، وتم استجواب اكثر من 400 شخص حول العوامل المؤثرة في فعاليات التنظيمات وتم استنتاج ما يلي:

- لازالت نظرة المجتمع لدور المرأة نظرة تقليدية (عملها في البيت)، مما جعل الكثير من العاملات تتركن العمل بمجرد زواجهن وإنجابهن للمولود الأول، هذا ما أدى إلى صعوبة بالنسبة للوحدات التي تشغل العاملات، وأيضا التكوين المستمر تحسبا لزواج أي عاملة أو تركها العمل.
- لوحظ أن العاملات في تلك المؤسسات عادة ما تكون سببا لعدة مشاكل عاطفية وهذا نظرا لوجود نظرة اجتماعية سلبية للعمل المختلط بين الجنسين.

- عدم احترام الوقت والمواصلة في العمل واعتماد أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر وقت العصر...).
- إلتماس الأعذار لتبرير مخالفاتهم كقلة المواصلات.
- المناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل.
- كثرة الغيابات أيام السوق الأسبوعية وخاصة في المدن الصغيرة .
- تكاثر الغيابات أثناء المباريات وخاصة الدولية في رياضة كرة القدم.
- معدل دوران العمل كبير جدا.
- إهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية والمخاطر المحيطة بها، مم جعل العمال لا يستطيعون الصبر على استعمال الالبسة الواقية من اقنعة وقفازات...إلخ.

***4 الدراسات الميدانية:**

تمهيد : تم تخصيص هذا الجزء للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في إحدى المؤسسات الجزائرية، حيث تطرقنا لتعريف الإطار المكاني للدراسة، وهي شركة الجبس ومشتقاته برجاص ولاية **ميلة**، ثم انتقلنا إلى تصميم أداة الدراسة وبعدها عرض البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج والتوصيات.

*** 1-4 تقديم شركة الجبس ومشتقاته :**

في هذا الجزء سنقدم المؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز نشأتها وتطورها وعرض مختلف مهامها وإعطاء شرح مفصل للهيكل التنظيمي الخاص بها.

نشأة وتطور شركة الجبس ومشتقاته :

أنشأت شركة الجبس ومشتقاته سنة 1981م، حيث كانت تنشط تحت طابع وطني، ونتيجة لمختلف الإصلاحات التي طرأت خلال السبعينات على الإقتصاد الوطني، تم تصفية الشركة يوم 02 ماي 1998م بمرسوم من رئاسة الحكومة، ودامت مدة التصفية سنة كاملة في إطار التنازل عن المؤسسات الإنتاجية للعمال السابقين، حيث أصبحت شركة خاضعة تحت طابع الخصوصية، هذا بعد أن واجهت صعوبات ومشاكل مادية ومالية أدت إلى إفلاسها، ليتم إنشاؤها مجددا، تظم 28 عاملا سميت **شركة الجبس ومشتقاته برجاص**.

نشأة شركة الجبس ومشتقاته :

إن شركة الجبس ومشتقاته برجاص هي شركة قائمة بذاتها بالدرجة الأولى على مواد أولية طبيعية، متمثلة في الحجر الأبيض المستخرج من جبل الضربان ببلدية **تسالة المطاعي** التي تبعد عن مقر

بـ25كلم، حيث أنها شركة ذات أسهم مقرها الإداري بدائرة وادي النجاء ولاية ميله ويقدر رأس مالها بـ2.890.000،00 دج وقد أنجز هذا المركب من طرف الشركة الأم "سوناتيبا" سابقا، وقد تركيبه من طرف شركة مختصة.

موقع الشركة ومجال نشاطها :

موقع الشركة : تقع شركة الجبس ومشتقاته في دائرة وادي النجاء ولاية ميله، حيث أن هذه الدائرة تبعد عن الولاية بحوالي 16 كلم، وعن الطريق الوطني رقم 76 الرابط بين ميله وسطيف بحوالي 500م، ما يسمح لها بالتعامل مع مختلف الأسواق التابعة لها بسهولة، إضافة إلى سهولة التزود بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج. تتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر بـ 3.5 هكتار، موزعة كما يلي: - المساحة المغطاة، تقدر بحوالي 20.65 م² تتمثل في المباني الصناعية والتجارية والمباني الإجتماعية. - المساحة الغير مغطاة، تتمثل عموما في المساحات الفاصلة بين مبنى وآخر، والحدائق والمساحات إضافة إلى أماكن توقف الشاحنات.

مجال نشاط الشركة : تنتمي شركة الجبس ومشتقاته للقطاع الثاني، حيث تقوم بإنتاج مختلف الاصناف من المنتجات التالية :

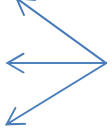
* الجبس المسحوق الخاص بالبناء، وهو نوعية جيدة .

سمك 5سم

المربعات الجاهزة ذات الأصناف
سمك 7سم
سمك 10سم

وتستعمل هذه المربعات في البناء الداخلي لتفاصيل الغرف، وبناء الحائط الداخلي، وهي مادة حافظة مساعدة على تلطيف الجو بالمنزل وجعله دافئ في الشتاء، وبارد في الصيف، حيث يتم استعمال مادة غراء الجبس لتركيب المربعات الجاهزة، ونظرا لشساعة المساحات الخاصة بالشركة وتوفر وظروف الظروف قامت الشركة بتوسيع منتجاتها من خلال صناعة الطوبة ذات الأصناف التالية :

صنف 10 سم المربعات الجاهزة ذات الأصناف
صنف 15 سم
صنف 4 سم

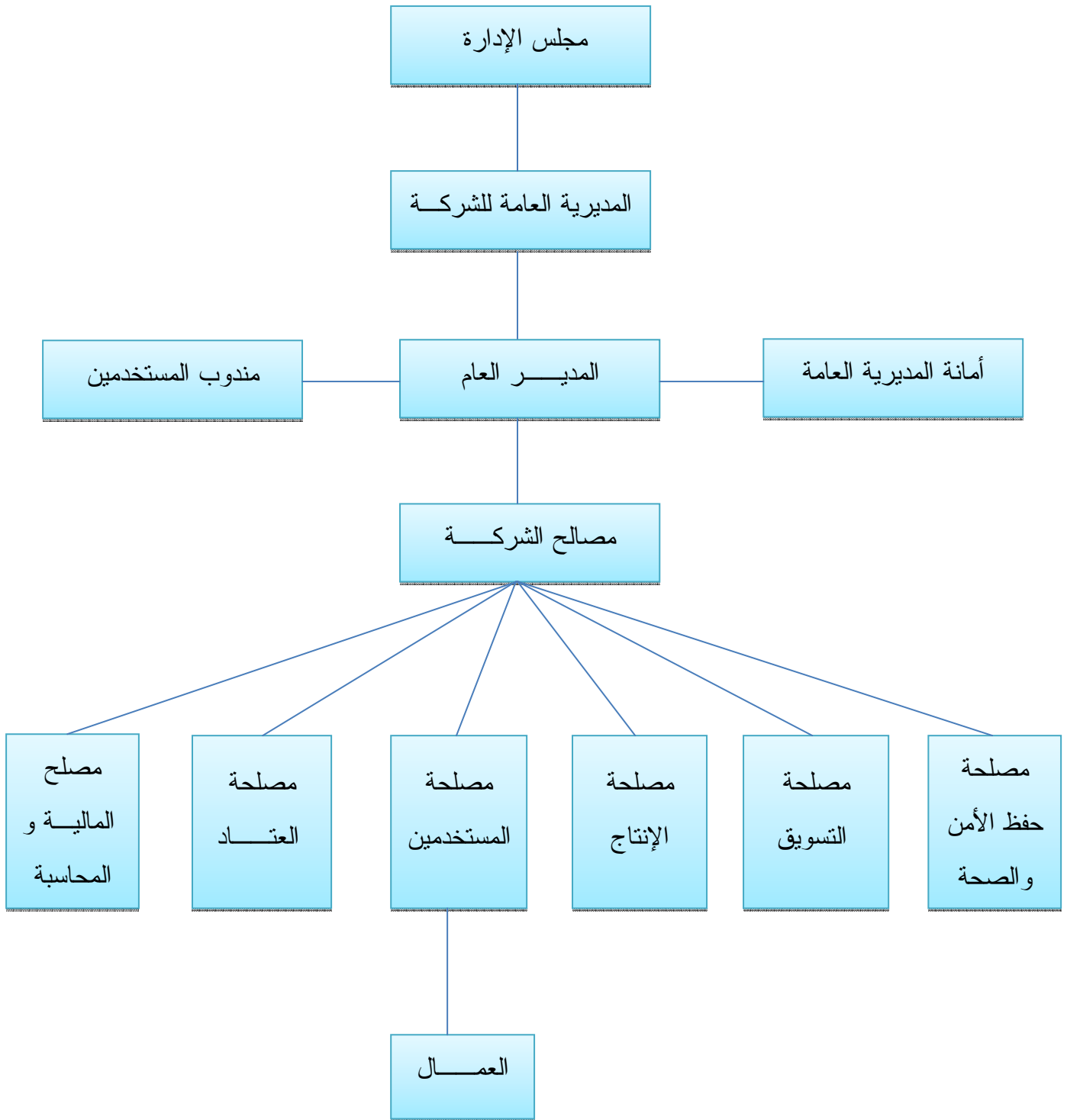


وتعد المواد الأولية التي تدخل يوميا بحوالي 80 طن من الحجر الأبيض، إضافة إلى مواد أخرى تستعمل في الإنتاج منها: الرمل، الإسمنت، الماء، المازوت.. حيث تعتبر المواد الأولية المستخدمة في المصنع من أجود المواد على المستوى الوطني.

تقوم الشركة بتصريف منتجاتها في الأسواق المحلية بالدرجة الأولى كشلغوم العيد، فرجية، القرارم ثم في الأسواق الجهوية خصوصا في ولايات الشرق الجزائري منها : قسنطينة، سطيف، جيجل، عنابة الطارف، أم البواقي، باتنة، قالمة، البويرة...

دراسة الهيكل التنظيمي لشركة الجبس ومشتقاته:

الهيكل التنظيمي، هو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الإنسياب الدقيق والمنظم للأعمال وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل التنظيمات، رغبة في الوصول إلى الاهداف. وهو ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، وتعتمد شركة الجبس ومشتقاته في تنظيم نشاطاتها على الهيكل التالي :



المصدر : أمانة مديرية شركة الجبس ومشتقاته - رجاص -

شرح الهيكل التنظيمي :

المديرية العامة للشركة :

المدير العام : هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها، وهو المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الإدارة المركزية، وذلك وفقا لمهامه التالية:

- المسؤول المباشر والرئيسي لمجموع وسائل الجودة. - اتخاذ القرارات والموافقة عليها وإمضاؤها.-
- تمثيل الشركة في الداخل والخارج.
- السعي لتحقيق كل الأهداف المقررة.

أمانة المديرية:وتقوم بذلك السكرتيرة، حيث تستقبل مختلف المكالمات الهاتفية والرسائل، وتقوم بتحويلها إلى المدير، إضافة إلى أخذ المواعيد المقررة وتنظيم الملفات والوثائق، إلى جانب ذلك تقوم بتقديم الوثائق والمراجع التي تطلب من رئيسها.

مندوب المستخدمين : يعتبر ممثل العمال ومساهم في تسيير الشركة والدفاع عن مصالح العمال ومختلف المشاكل التي يواجهونها، وهو منتخب من طرف العمال وعهده 05 سنوات، مع إمكانية تجديد هذه المدة في حالة ما إذا أظهر جدارته، ويعتبر المندوب الرسمي للعمال في إدارة المؤسسة وناطق باسمهم في الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة العامة للمؤسسة.

مصالح الإدارة العامة: * مصلحة المستخدمين :وهي المصلحة المسؤولة من طرف رئيسها على كل الشؤون الإدارية والقانونية للعمال أي كل الوثائق المتعلقة بهم، حيث تتمثل وظائف رئيسها فيما يلي :

- الإشراف على ترقية العمال كل سنة.
- تمثيل الشركة خارجا، فيما يخص المشاكل القانونية المتعلقة بالعمال.
- يهتم بكل الأمور المتعلقة بالضمان الإجتماعي من تعويضات وتأمينات.
- حساب الأجور الشهرية للعمال إضافة إلى تقديم العلاوات والمكافآت والمنح السنوية .

مصلحة حفظ الأمن والصحة : تهتم هذه المصلحة بتوفير الأمن داخل الشركة، وحمايتها من كل الأخطار الخارجية وكذا حفظ صحة الموظفين والعمال عن طريق الإهتمام والمراقبة لمختلف الوسائل الأمنية والوقائية وتوفيرها في كل الأوقات اللازمة.

مصلحة العتاد والصيانة: يقوم عمال هذه المصلحة بمراقبة العتاد والأجهزة الموجودة بالشركة، خاصة أجهزة الإنتاج، ويقوم مسؤول هذه المصلحة بإعداد ملفات تحتوي على طلب استبدال قطع الغيار الغير صالحة، ومختلف الطلبات الضرورية الأخرى لهذه المصلحة.

مصلحة الإنتاج: وهي المصلحة المكلفة بالعملية الإنتاجية لدى الوحدة، ذلك بدءا بعملية استخراج المادة الأولية الخام من المحجرة إلى غاية تحويلها إلى مادة قابلة للإستعمال وجاهزة للتسويق والبيع، وتتكون هذه المصلحة مما يلي: مراكز الإنتاج بما فيها المحجرة، رؤساء الغرف، النقاب، سائقي آلات الأشغال، مسيري غرف المراقبة، مسيري آلة الصنع... حيث أن عمال هذه المصلحة يعملون بالمنوبة الفوج الأول يعمل من الساعة 05:00 صباحا إلى غاية الساعة 13:00 زوالا والفوج الثاني يعمل من الساعة 13:00 زوالا إلى غاية الساعة 21:00 ليلا.

مصلحة التسويق: وهي المصلحة المكلفة بعملية البيع وتوزيع المنتجات إلى الزبائن في أحسن الظروف الممكنة ، ذلك من أجل اعطاء صورة حسنة للمنتوج المسوق.

مصلحة الخزينة: وتتمثل هذه المصلحة في الشريان الممد بالتغذية المالية للوحدة ككل إذ أن كل العمليات المالية المختلفة والمتمثلة في المقبوضات والمدفوعات سواء كانت نقدا أو شيك يتم تسجيلها في حساباتها الخاصة والمتمثلة في الحساب البنكي، الحساب البريدي الجاري، الصندوق الرئيسي الصندوق الثانوي. مصلحة المحاسبة والمالية: تتمثل أهم وظائف المصلحة في: - تسجيل مختلف العمليات المحاسبية والجداول المالية حسب ما نص عليه النظام المحاسبي المالي وتتمثل وظائف المدقق فيما يلي: - فحص وتدقيق الوظائف المحاسبية وتصحيح الأخطاء الموجودة.

- التحقق من صحة العمليات المحققة والمسجلة.
- السهر على مراقبة مختلف التسجيلات المحاسبية.
- المساهمة في إعداد القوائم المالية ودراستها وتحليلها.

4-2* منهج الدراسة :

تم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بدراسة ووصف وتشخيص واقع الثقافة التنظيمية في شركة الجبس ومشتقاته، من خلال جمع المعلومات والبيانات، ووصف بعض الحقائق وتحليلها

وتفسيرها بطريقة علمية، والتعبير عنها تعبيراً كمياً ونوعياً، وفيما يأتي عرض الإجراءات المعتمدة في ذلك. **أساليب جمع البيانات والمعلومات :**

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة والوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، فقد اتبعنا ما يلي:

الإطار النظري: لقد تم الاعتماد على العديد من المصادر العربية وبعض المصادر الأجنبية والمتمثلة في الكتب والرسائل الجامعية.

الإطار الميداني: اعتمدنا في أعمال الدراسة الميدانية على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة، منها الملاحظة التي أتاحت لنا من خلال زيارتنا للشركة والاستبيان .

أداة الدراسة :

الاستمارة: حيث تعتبر الأداة الرئيسية في جمع البيانات من الأفراد العاملين في شركة الجبس ومشتقاته، حيث وزعت (21) إستمارة ، وقد بلغت الاستثمارات المرجعة (14) إستمارة حيث تضمنت جزأين هامين وهما كما يلي:

الجزء الأول: معلومات تعريفية

خصص هذا الجزء للحصول على المعلومات التعريفية للعاملين وهي الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة .

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية

يتضمن هذا الجزء 32 فقرة لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة، وهي بدورها مقسمة إلى تسعة (9) أجزاء والتي نذكرها فيما يلي:

- إدراك المسؤولية والتي ضمت (04) فقرات .— أسلوب التحول و التطور والتي ضمت (03) فقرات .
- إحترام الوقت والتي ضمت (03) فقرات .
- الأيمان بأهمية التدريب والتي ضمت (03) فقرات .
- العدالة والمساواة والتي ضمت (03) فقرات .
- المكافآت والحوافز والتي ضمت (04) فقرات .
- إحترام اللوائح التنظيمية والتي ضمت (02) فقرتين .
- الإلتقان والسلوك البشري والتي ضمت

(06) فقرات . – إقبال الأفراد على العمل الجماعي
والتي ضمت (04) فقرات. كما استخدمنا في هذه الدراسة مقياس
ليكرت من خمس (05) درجات، حيث الدرجة الأولى معناها غير موافق تماما، الدرجة الثانية غير
موافق، الدرجة الثالثة محايد، الدرجة الرابعة والخامسة فموافق وموافق تماما على التوالي .

4-3* وصف عينة الدراسة :

لقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية لمجموعة من العاملين لشركة الجبس، وهذه العينة تتكون
مما يلي:

جدول (01) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب مواصفات الخلفية الاجتماعية و الجانب الوظيفي

التكرار	الخصائص	
11	ذكر	الجنس
3	أنثى	

3	بين 18 – 89 سنة	العمر
4	بين 30 – 39 سنة	
4	بين 40 – 49 سنة	
3	بين 50 – 59 سنة	
0	بين 60 – 69 سنة	
0	أكثر من 70 سنة	
9	متزوج	الحالة الاجتماعية
5	أعزب	
0	مطلق	
0	أرمل	
1	ابتدائي	المؤهل الدراسي
6	متوسط	
4	ثانوي	
3	جامعي	
0	أقل من سنة	عدد سنوات الخدمة
8	1 – 3 سنوات	
0	4 – 5 سنوات	
6	أكثر من 5 سنوات	
14	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبات

يوضح الجدول رقم (01) أن أغلبية الأفراد العاملين ذكور، حيث بلغ عددهم 11 عاملا والعدد المتبقي (03) يمثل العنصر الأنثوي، كما نلاحظ أن عدد العاملين من الفئة العمرية (بين 30 – 39 سنة) و (بين 40 – 49 سنة) متساوي وقد بلغ (04) عمال وهذا يدل على أن أغلب الأفراد العاملين في الشركة هم متوسطي العمر كما يلاحظ أيضا تساوي عدد العاملين من الفئة العمرية (بين 18 – 29 سنة) و (بين 50 – 59 سنة) والذي بلغ (03) عمال، أما الفئة العمرية (بين 60 – 69 سنة) و (أكثر من 70 سنة) فلم تسجل أي حالة أما بالنسبة للحالة الاجتماعية للأفراد العاملين عينة الدراسة فقد تبين أن أغلبهم متزوجون وقد بلغ عددهم (09) عمال والعدد المتبقي (05) من فئة أعزب كما تبين لما أن أغلب

الأفراد العاملين يحملون شهادة المتوسط وقد بلغ عددهم (06) عمال، أما عدد العمال الذين يحملون شهادة الابتدائي والثاوي فقد بلغ (01) و (04) على التوالي ، أما الأفراد الذين يحملون شهادة جامعية فقد بلغ عددهم (03) عمال. كما توضح معطيات الجدول، أن الأفراد الذين لديهم خبرة بين (1-3 سنوات) و (أكثر من 5 سنوات) قد بلغ عددهم (08) و (06) على التوالي، أما الفئة (4-5 سنوات) و (أقل من سنة) فلم تسجل أية حالة .

4-4* تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

لقد اعتمدنا في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان على أسلوب الإحصاء الوصفي، وذلك لاختبار فرضيات البحث، وتمثل هذا الأسلوب أساسا في المتوسطات الحسابية ومن خلال نتائج التحليل الوصفي للبيانات يظهر الجدول رقم (02) ما يلي:

جدول (2) المتوسطات الحسابية لنشر ثقافة المنظمة

الرقم	العبارات	غ. موافق تماما	غ. موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي
01	إدراك المسؤولية					4.51
1	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة	0	1	0	1	4.71
2	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملتي	0	0	0	13	4.92
3	يتجنب المسؤولون في الشركة صرف أموال لا ضرورة لها	0	2	1	3	4.21
4	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى	0	3	0	2	4.21
02	أسلوب التحول والتطور					4.11
1	الأخذ بالأفكار القيمة و الجديدة يتم بسرعة في الشركة	0	1	3	4	4.07
2	يلقى التجديد والابداع تشجيعا في الشركة	1	0	2	3	4.21
3	تتم دراسة التقنيات الحديثة و الأساليب الإدارية الجديدة بانتظام في الشركة	0	2	3	1	4.07
03	احترام الوقت					4.85
1	أحرص على الالتزام بالوقت والانضباط في العمل	0	0	0	2	4.85

4.85	12	2	0	0	0	أبتعد عن الغيابات الغير ضرورية	2
4.85	12	2	0	0	0	ألتزم بإنجاز مهامه في أوقاتها وعدم تأجيلها	3
3.28 04 – الأيمان بأهمية التدريب							
3.21	4	1	5	2	2	يوجد في الشركة برنامج تدريبي منتظم ودوري للعاملين	1
3.21	4	1	5	2	2	يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية	2
3.42	5	2	3	2	2	تستخدم الشركة الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب	3
4.61 05 – العدالة و المساواة							
4.85	13	0	1	0	0	يمنح للعاملين في الشركة فرص عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات معينة	1
4.78	12	1	1	0	0	يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين في الشركة دون تمييز	2
4.21	9	1	3	0	1	يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية في الشركة حسب الأنظمة	3
3.94 06 – المكافآت والحوافز							
3.92	5	3	6	0	0	أحصل على الحوافز و المكافآت المناسبة لمستوى أدائي و كفاءتي	1
3.78	5	3	5	0	1	يوجد في الشركة نظام عادل للمكافآت و الحوافز للأفراد و العاملين فيها	2
4.14	7	3	3	1	0	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل والمسؤولية التي أتحمّلها	3
3.92	6	3	4	0	1	نظام الترقية في المؤسسة يدفع إلى الإبداع وبدل المجهودات	4
4.88 07 – احترام اللوائح التنظيمية							
4.85	12	2	0	0	0	أعرف جيدا القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل	1
4.92	13	1	0	0	0	أحترم الإجراءات والأوامر المستديمة في الشركة	2
4.66 08 – الإتيقان والسلوك البشري							
4.56	9	3	2	0	0	أسمع من رئيسي دائما عبارات الشكر والتقدير	1

4.71	10	4	0	0	0	رئيسي يلتزم مشكلاتي الفنية والعملية و الاجتماعية و يسعى إلى المشاركة في حلها	2
4.71	11	2	1	0	0	وجود الاحترام المتبادل في الشركة	3
4.85	12	2	0	0	0	أنتقد الأداء الضعيف و أشجع على تحسينه	4
4.92	13	1	0	0	0	أحرص على تحسين مستوى أدائي	5
4.28	9	2	2	0	1	إن جميع العاملين يدركون أن إتقان العمل قيمة لا يمكن التهاون فيها	6
4.24	إقبال الأفراد على العمل الجماعي						09
4.21	8	3	2	0	1	يحبس كل فرد في الشركة بأنه جزء من فريق العمل	1
3.92	7	2	3	1	1	يتخلى العاملون عن مصالحهم الخاصة ليسانع بعضهم بعض	2
4.57	10	2	2	0	0	أحث الزملاء والأفراد على بذل أقصى طاقاتهم في العمل	3
4.28	7	4	3	0	0	تتيح الإدارة للعاملين المشاركة في وضع الخطط و الأهداف	4

المصدر: من إعداد الطالبات

إن المتوسط الحسابي لإدراك المسؤولية في الشركة كان قريباً من الموافق تماماً و البالغ (4.51) و هذا يدل على أن العاملين يلتزمون بتنفيذ واجباتهم، ومستعدون لتحمل مسؤولية أعلى، كما يلاحظ أن الشركة تسعى إلى التطور و التجديد بشكل جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي لأسلوب التحول و التطور في الشركة (4.11)، والذي كان يميل إلى الموافق.

أما بالنسبة إلى احترام الوقت، فقد تبين من خلال المتوسط الحسابي أن العاملين بالشركة يحرصون على الالتزام بأوقات العمل، و يتجنبون الغيابات غير الضرورية بشكل كبير، حيث بلغ (4.85) أي أنه يميل إلى الموافق تماماً، حيث أن الشركة تعتمد إجراءات جزائية لعمالها في حالة الغياب الذي يخضع لرقابة منظمة، وهذا ما يبينه الملحق رقم (01)، المتمثل في ورقة الحضور اليومي. كما يشير المتوسط الحسابي بالإتقان والسلوك البشري داخل الشركة، و المتوسط الحسابي الخاص باحترام اللوائح التنظيمية إلى (4.66) و (4.88) على التوالي فكلاهما يميل إلى الموافق تماماً، مما يدل على

المعرفة الجيدة للقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) التي تنص على احترام الإجراءات والأوامر المستديمة في الشركة (4.92)، وهو أعلى المتوسطات المقابلة لكل عبارة.

مما سبق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات حول إدراك المسؤولية وأسلوب التطور والتحول واحترام الوقت واللوائح التنظيمية، بالإضافة إلى الإتقان والسلوك البشري كان (4.60)، وهذا ما يدعم قبول الفرضية الأولى لبحثنا والتي تنص على أن هناك ثقافة إيجابية في بعد القيادة بالمؤسسة المدروسة.

أما المتوسط الحسابي الخاص بالإيمان بأهمية التدريب في الشركة، كان يميل إلى المحايد والذي بلغ (3.28)، حيث كان المتوسط الحسابي لكل عبارة متقاربا فيما بينهم، وهذا يدل على أن نوع العمل في الشركة بسيط لا يحتاج إلى برنامج تدريبي.

كما نلاحظ من خلال الجدول، أن هناك إقبالا كبيرا للأفراد على العمل الجماعي، وهذا ما يشير إليه وهذا يدل على أن الإدارة تحث على التمسك والعمل الجماعي بين العاملين، كما تتيح لهم المشاركة في وضع الخطط والأهداف، إذ أن المتوسط الحسابي لها كان (4.28)، أما المتوسط الحسابي الأعلى فكان (4.75) المقابل للعبارة رقم (03).

ومنه نستنتج أن المتوسط الحسابي للإجابات حول الإيمان بأهمية التدريب، وإقبال الأفراد على العمل الجماعي، بلغ (3.76)، مما يدل على وجود ثقافة إيجابية في بعد الهيكل والنظم الداخلية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعد قبول الفرضية الثانية لبحثنا.

ويلاحظ أيضا، وجود عدالة ومساواة في الشركة بشكل كبير، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01)، (4.85) وهو أعلى المتوسطات الحسابية المقابلة لكل عبارة.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي لنظام المكافآت، والحوافز، فقد كان يميل إلى الموافق، حيث بلغ (3.94)، مما يدل على وجود نظام عادل ومقبول للمكافآت التي تحفز العاملين لتحسين مستوى أدائهم، وهذا ما يثبتته الملحق رقم (02)، المتمثل في كشف الأجر.

ومنه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات حول العدالة والمساواة والمكافآت، والحوافز، كان (4.28)، مما يدعم قبول الفرضية الثالثة، والتي تنص على أن هناك ثقافة إيجابية في بعد ظروف العمل والرضا عنه.

جدول 03-الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي
1	إدراك المسؤولية	4.51
2	أسلوب التطور و التحول	4.11
3	إحترامالوقت	4.85
4	الإيمان بأهمية التدريب	3.28
5	العدالة و المساواة	4.61
6	المكافآت والحوافز	3.94
7	إحترام اللوائح التنظيمية	4.88
8	الإلتقان و السلوك البشري	4.66
9	إقبال الأفراد على العمل	4.24
	الوسط الحسابي الإجمالي	4.34

المصدر: من إعداد الطالبات

من خلال الجدول رقم (03)، الذي يوضح الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية في شركة الجبس ومشتقاته، قد توصلنا إلى أن احترام اللوائح التنظيمية يقع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.88) بمعنى أنه يميل إلى الموافق تماما، ثم تليها احترام الوقت بمتوسط حسابي (4.85) ثم يأتي الإلتقان والسلوك البشري بمتوسط حسابي (4.66) وهو في جانب الموافق ويميل إلى الموافق تماما، وبعدها العدالة والمساواة بمتوسط حسابي (4.61) بمعنى موافق يميل إلى الموافق تماما ثم يليها إدراك المسؤولية ثم إقبال الافراد على العمل الجماعي بمتوسط حسابي (4.51) و (4.24) على التوالي ثم

أسلوب التحول و التطور بمتوسط حسابي (4.11)، أما المكافآت و الحوافز فتقع في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.94) حيث يميل إلى الموافقة، و في الأخير يأتي الإيمان بأهمية التدريب بمتوسط حسابي (3.28) أي محايد.

أما بالنسبة للوسط الحسابي الإجمالي فقد بلغ (4.34) فهو يدل على الموافقة مما يشير إلى أن هناك بالمؤسسة المدروسة ثقافة تنظيمية إيجابية سائدة بدرجة مرتفعة ومتجانسة على مختلف مؤشراتها وأبعادها، وهذا إنما هو -كما لاحظنا- نتاج لقيمتها التي تتميز بالثبات وكذلك اقتسام أفرادها لهذه القيم مما يخلق الانسجام و التكامل فيما بينها و بالتالي يحقق الأهداف المسطرة و النتائج المرجوة.

5* نتائج وتوصيات :

من خلال دراستنا للثقافة التنظيمية للمؤسسة في إطارها النظري، و دراسة واقعها بصفة خاصة في الجانب الميداني توصلنا إلى نتائج و توصيات حيث تم تخصيص جزء لتناول النتائج وجزء لتناول أهم التوصيات.

5-1. النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج على الصعيد النظري و الميداني و سيتم عرضها كما يلي:

النتائج النظرية:

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد، وبسيكولوجيتهم و القيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الانجاز، الإرادة و الإلتقان في العمل.. وغيرها، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان غير أن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات السائدة في المجتمع، كما أنها قد تختلف من منظمة إلى أخرى في ذات المجتمع.

حيث أن الغاية من دراسة الثقافة التنظيمية، هو تحصيل المعلومات المعلومات الضرورية التي قد تساعد رجال التسيير على تحليل سلوك العمال و التنبؤ بهذا السلوك و التحكم فيه لرسم سياسات ناجحة كفيلة بتوجيه الأفراد و تحفيزهم نحو الأهداف التي يرغب فيها القائمون على تسيير المؤسسة.

النتائج الميدانية: أما دراستنا الميدانية التي كانت حول مؤسسة لصناعة الجبس و مشتقاته فقد توصلت إلى بعض الاستنتاجات لعل أهمها:

_ أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة هي ثقافة إيجابية وقوية و ذلك وفق إجابات عمالها حول توفر أبعادها، وأن هناك قيما مشتركة في هذه المؤسسة تتكون من الأبعاد التالية التي نرتبها تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: القانون و النظام، الإلتقان، العدالة، إدراك المسؤولية، روح فريق العمل المشترك، التحول و التطور، المكافأة، التدريب.

_ يوجد في الشركة نظام عادل للمكافآت و الحوافز المناسبة لمستوى أداء موظفيها وكفاءتهم في العمل، و وجود نظام للترقية يدفعهم للإبداع و بدل المجهودات.

_ وجود علاقة بين الإدارة و العاملين، وكذلك إدراكها للدور المهم للعاملين في تحقيق الأهداف و اعتبارهم أهم عنصر في الشركة.

_ جميع الأفراد العاملين بالشركة يلتزمون بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملهم و يتحملون المسؤولية الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة بالإضافة إلى وجود احترام متبادل بينهم.

_ لا توجد في الشركة خطة تشمل برنامجا تدريبييا منتظما و دوريا للعاملين و هذا راجع إلى بساطة العمل الذي يقومون به.

_ تسود في الشركة ثقافة العدالة و المساواة التي تقوي شعور عمالها بالرضا و تعزز استقرارها.

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها تبين لنا ثبوت الفرضية الرئيسية حول إمتلاك المؤسسة الجزائرية (المدرسة) ثقافة تنظيمية إيجابية، و منها يمكننا إثبات الفرضيات الفرعية كما يلي:

-ثبوت الفرضية الأولى في وجود ثقافة تنظيمية إيجابية في البعد الخاص بالقيادة و ذلك من خلال نتائج الدراسة التي وضحت ذلك.

-ثبوت الفرضية الثانية حيال وجود ثقافة تنظيمية إيجابية في بعد الهيكل و النظم الداخلية للشركة و هذا من خلال الملاحظة التي أتتحت لنا من زيارتنا للشركة، و النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية.

-صحة الفرضية الأخيرة في وجود ثقافة تنظيمية إيجابية في البعد الخاص بظروف العمل و الرضا عنه و ذلك من خلال النتائج الإيجابية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية.

5-2. التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى بأنها قد تكون مفيدة لأي مؤسسة، و فيما يلي ذكر لبعضها:

_ التأكيد على التماسك وتعزيز العمل الجماعي بروح الفريق الواحد و الابتعاد عن الأعمال الفردية لضمان نجاح المنظمة.

_ تشجيع الثقافة الإبداعية و ثقافة الإنجاز.

_ رفع مستوى الرضا الوظيفي بين موظفي الشركة.

_ الاهتمام أيضا بالحوافز المعنوية التي من شأنها زيادة الدافعية للعاملين قصد تحسين مستوى أدائهم.

_ وفي الأخير ننصح المؤسسات الأخرى بالافتداء بالشركة محل الدراسة و اعتبارها نموذجا مثاليا للنجاح و التطور.

6* قائمة المراجع:

*** المراجع باللغة العربية :**

الكتب العربية :

. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض.

. سامية الساعاتي، 1996، دار النهضة العربية، بيروت.

. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.

. عاطف وصفي، 1981، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية بيروت.

. محمود سلمان العميان، 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

. محمود قاسم القريوتي، 2000، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

المذكرات :

. حمد فرحان الشلوي، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير جامعة نايف، الرياض.

. خولة خميس عبيد، 2002، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.

. سليمة سلام، 2003-2004، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.

. عبد العزيز آل حسن، 2001، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

. منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، 2003، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي مذكرة ماجستير، جامعة نايف الأمنية، الرياض.

الدوريات :

. عبد اللطيف أشار فخري، 2006، أثر اخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة الجنود، العدد 29.

. عبد الله جاد فودة، 2007، الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمي، بصائر المعرفة، القاهرة.

*** المراجع باللغة الفرنسية :**

. Hélène Denis 1990, Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture es technologie, Ed Economico.

*** قائمة الأشكال والجداول:**

*** قائمة الجداول :**

- جدول 01 - توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب مواصفات الخلفية الإجتماعية.....30
- جدول 02 - المتوسطات الحسابية لنشر ثقافة المنظمة31
- جدول 03 - الوسط الحسابي لواقع الثقافة التنظيمية33

*** قائمة الأشكال :**

- الشكل رقم 01 - تأثير أساليب الإدارة على ثقافة المنظمة.....11
- الشكل رقم 02 - الهيكل التنظيمي لشركة الجبس ومشتقاته برجاص ولاية ميله25

***8 الملاحق:**

- الملحق رقم 01 - ورقة الحضور اليومي44
- الملحق رقم 02 - كشف الأجر45
- الملحق رقم 03 - الإستمارة46

التأهيل

01..... *1 مقدمة

01..... . الإشكالية

02..... . فرضيات البحث

02..... . أسباب إختيار الموضوع

- 02..... أهمية الموضوع وأهدافه .
- 03..... الصعوبات التي واجهت الدراسة .
- 04..... *2 الدراسات السابقة
- 06..... *3 أدبيات الموضوع
- 06..... *3-1- نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 06..... *3-1-1. تعريف الثقافة التنظيمية.
- 08..... *3-1-2. نشأة الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها.
- 09..... *3-1-3. أهمية الثقافة التنظيمية.
- 12..... *3-2- نظريات الثقافة التنظيمية.
- 12..... *3-2-1. نظرية القيم .
- 12..... *3-2-2. نظرية روح الثقافة.
- 13..... *3-2-3. نظرية التفاعل مع الحياة.
- 13..... *3-2-4. نظرية سجية الثقافة.
- 14..... *3-3- أبعاد الثقافة التنظيمية.
- 14..... *3-3-1. البعد الخاص بالقيادة.
- 15..... *3-3-2. البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية.
- 16..... *3-3-3. البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه.
- 17..... *3-4- إدارة الثقافة التنظيمية.
- 17..... *3-4-1. بناء الثقافة التنظيمية.
- 18..... *3-4-2. نقل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.
- 19..... *3-5- بعض النماذج حول الثقافة التنظيمية.

- 19.....3*5-1. النموذج الناجح - اليابان.....
- 20.....3*5-2. النموذج الجزائري.....
- 22.....4* الدراسة الميدانية.....
- 22.....4*1- تقديم شركة الجبس ومشتقاته.....
- 28.....4*2- منهج الدراسة.....
- 29.....4*3- وصف عينة الدراسة.....
- 31.....4*4- تحليل البيانات ومناقشة النتائج.....
- 37.....5* نتائج وتوصيات.....
- 37.....5*1- النتائج.....
- 38.....5*2- التوصيات.....
- 39.....6* قائمة المراجع.....
- 39..... . المراجع باللغة العربية.....
- 40..... . المراجع باللغة الأجنبية.....
- 41.....7* قائمة الأشكال والجداول.....
- 41..... . قائمة الجداول.....
- 41..... . قائمة الأشكال.....
- 42.....8* الملاحق.....

الملخص

إن بحثنا هذا، هو دراسة تقييمية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية، حيث أخذنا شركة الجبس ومشتقاته برجاص، ولاية ميله كحالة ممثلة، وقد كان هدفنا معرفة مستوى الثقافة التنظيمية بهذه الشركة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم توزيع 21 استمارة استبيان وتم استرجاع 14 منها، ومن خلالها قمنا باستعمال أسلوب الإحصاء الوصفي، الذي بموجبه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل في أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة هي ثقافة إيجابية وقوية حيث يوجد في الشركة نظام عادل للمكافآت والحوافز، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الإدارة والعاملين، وكذا إدراكها للدور الهام للعاملين في تحقيق الأهداف بالرغم من عدم وجود خطة تشمل برنامج تدريبي منظم ودوري.

تحية طيبة و بعد

نحن طلبة ليسانس بالمركز الجامعي لميلة، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة. وعليه نرجو من سيادتكم ملاً هذا الاستبيان من أجل مساعدتنا على إتمام هذا البحث، كما نحيطكم علماً أننا لن نأخذ عنكم أي معلومة تعرف بشخصكم، المعلومات التي تقدموها هدفها الوحيد هو البحث العلمي.

وشكراً على تعاونكم

1- الجنس:س:

ذكـر أنثى

2-العمر:

بين 18- 29 سنة بين 30-39 سنة
 بين 40-49 سنة بين 50-59 سنة
 بين 60-69 سنة أكثر من 70 سنة

3 - الحالة الاجتماعية:

متزوج أعزب
 مطلقة قارمطل

4 - المؤهل الدراسي:

ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي

5- عدد سنوات الخدمة:

أقل من سنة سنوات
 4-5 سنوات أكثر من 5 سنوات

ضع علامة X في الخانة المناسبة للدلالة على درجة موافقتك على كل عبارة /

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غ.م تماما
01- إدراك المسؤولية						
1	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة					
2	ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملتي					
3	يتجنب المسؤولون في الشركة صرف أموال لا ضرورة لها					
4	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى					
02- أسلوب التحول والتطور						
1	الأخذ بالأفكار القيمة و الجديدة يتم بسرعة في الشركة					
2	يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا في الشركة					
3	تتم دراسة التقنيات الحديثة و الأساليب الإدارية الجديدة بانتظام في الشركة					
03- احترام الوقت						
1	أحرص على الالتزام بالوقت و الانضباط في العمل					
2	أبتعد عن الغيابات غير الضرورية					
3	ألتزم بإنجاز مهامي في أوقاتها و عدم تأجيلها					
04- الإيمان بأهمية التدريب						
1	يوجد في الشركة برنامج تدريبي منتظم و دوري للعاملين					
2	يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية					
3	تستخدم الشركة الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب					
05- العدالة والمساواة						
1	يمنح العاملون في الشركة فرص عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات معينة					
2	يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين في الشركة دون تمييز					
3	يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية في الشركة حسب الأنظمة					
06- المكافآت و الحوافز						
1	أحصل على الحوافز و المكافآت المناسبة لمستوى أدائي و كفاءتي					
2	يوجد في الشركة نظام عادل للمكافآت و الحوافز للأفراد العاملين فيها					
3	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل والمسؤولية التي أتحملها					
4	نظام الترقية في المؤسسة يدفع العاملين إلى الإبداع وبدل المجهودات					
07- احترام اللوائح التنظيمية						

					أعرف جيدا القواعد و السلوكيات المطلوبة في العمل	1
					أحترم الإجراءات و الأوامر المستديمة في الشركة	2
08-الإتقان والسلوك البشري						
					أسمع من رئيسي دائما عبارات الشكر و التقدير	1
					رئيسي يلمس مشكلاتي الفنية والعملية والإجتماعية و يسعى إلى المشاركة في حلها	2
					وجود الإحترام المتبادل في الشركة	3
					أنتقد الأداء الضعيفو أشجع تحسينه	4
					أحرص على تحسين مستوى أدائي	5
					إن جميع العاملين يدركون أن إتقان العمل قيمة لا يمكن التهاون فيها	6
09-إقبال الأفراد على العمل الجماعي						
					يحبس كل فرد في الشركة بأنه جزء من فريق العمل	1
					يتخلى العاملون عن مصالحهم الخاصة ليساعد بعضهم بعض	2
					أحث الزملاء والأفراد على بدل أقصى طاقاتهم في العمل	3
					تتيح الإدارة للعاملين المشاركة في وضع الخطط و الأهداف	4

شركة الجبس ومشتقاته – رجاى.

بطاقة التتقبط رقم :

الإسم واللقب :

المهنة :

الشهر :

الرقم	صباحا		مساء		الغيابات
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					

المجموع :

المالحق (01)

SOCIETE DE PLATRE ET DERIVES (S . P . D . R)
EPE / SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 2.890.000.00 DA
SIEGE SOCIAL - OUED ENDJA - W - DE MILA
Tél : (031) 56 . 60 . 95

N° Pièce : 01
Mois de : Novembre 2011
Journal : Des Paies

FEUILLE D'IMPUTATION
COMPTABLE

COMPTES		DESIGNATION	COMPTES	
DEBIT	CREDIT		DEBIT	CREDIT
631100		SALAIRE DE BASE	715121.86	
631200		HEURES SUPPLEMENTAIRES	3346.30	
631301		I.E.P	63435.14	
631302		PRIME DE I.T.P	27626.74	
631303		PRIME DE RESPONSABLE	19000.00	
631311		PRIME DE NUISSANCE	70636.10	
631316		PRIME I.C.R	21542.82	
631400		PRIME DE CONGEE	19181.55	
631501		PRIME DE PANIER	67920.00	
631502		PRIME DE TRANSPORT	22667.00	
631503		INDEMNTE VEHICULE	4000.00	
631505		PRIME DE CAISSE	5000.00	
638100		SALAIRE UNIQUE	21000.00	
	421000	PERSONNEL		922686.28
	425100	AVANCE SUR SALAIRE		0.00
	431000	S . S		85040.04
	447000	I.R.G		52672.61
	447001	CH . I . T . P		78.58
		SUIV. ETAT DE PAIE		
		CHAR . OUV		
		MOIS DE : Novembre 2011		
TOTAL			1060477.51	1060477.51

