



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة :

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية زيوشي محمد - طولقة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

أ.د. بوزيد سليمة

إعداد الطالبة :

شكال نسرين

السنة الجامعية 2019 / 2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة :

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية زيوشي محمد - طولقة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

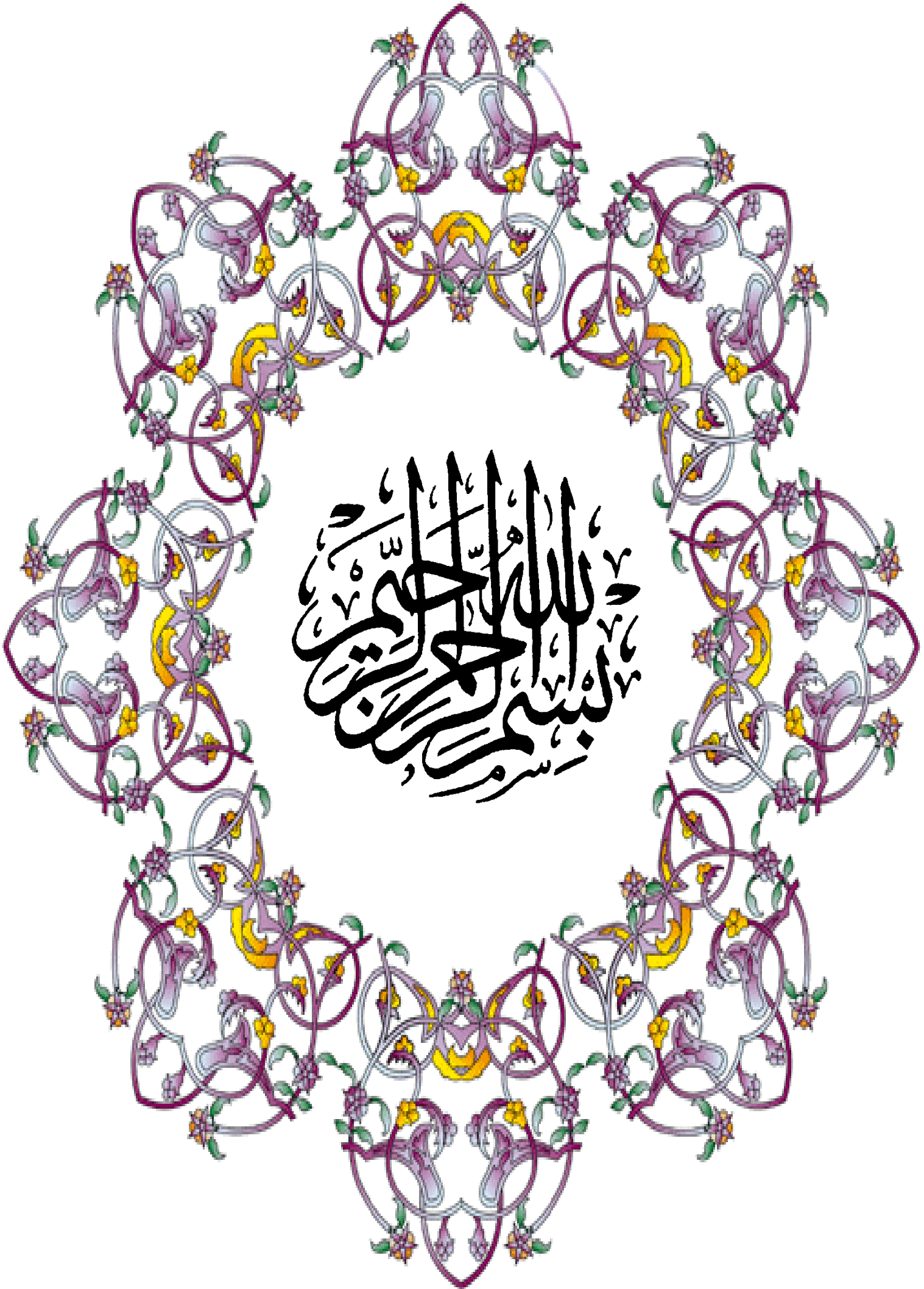
أ.د. بوزيد سليمة

إعداد الطالبة :

شكال نسرین

السنة الجامعية 2019 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي

مقدمتهم أستاذتي المشرفة على الرسالة فضيلة الأستاذة الدكتورة / بوزيد سليمة

التي لم تدخر جهداً في مساعدتي، فلها من الله الأجر ومني كل التقدير حفظها

الله ومنتعها بالصحة والعافية ونفع بعلمها .

شكرا ن



فهرس :

i	فهرس
ii	ملخص
iii	Abstract
iv	قائمة الأشكال و الجداول
أ / ب	مقدمة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

العنوان.....	الصفحة
تمهيد.....	19
أولاً: إشكالية الدراسة	20
ثانياً: أسباب وأهمية موضوع الدراسة	21
ثالثاً : أهداف الدراسة	21
رابعاً : تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة	21
خامساً : الدراسات السابقة	24
سادساً : مجالات الدراسة	28
سابعاً: منهج الدراسة	31
ثامناً : مجتمع البحث وعينة الدراسة	31
تاسعاً : أدوات جمع البيانات	32
خلاصة الفصل	34

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد	37
أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية.....	
ثانياً : نشأة وتطور مفهوم ثقافة المنظمة.....	38
ثالثاً : أنواع الثقافة التنظيمية	38
رابعاً : أهمية الثقافة التنظيمية	39
خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية	41

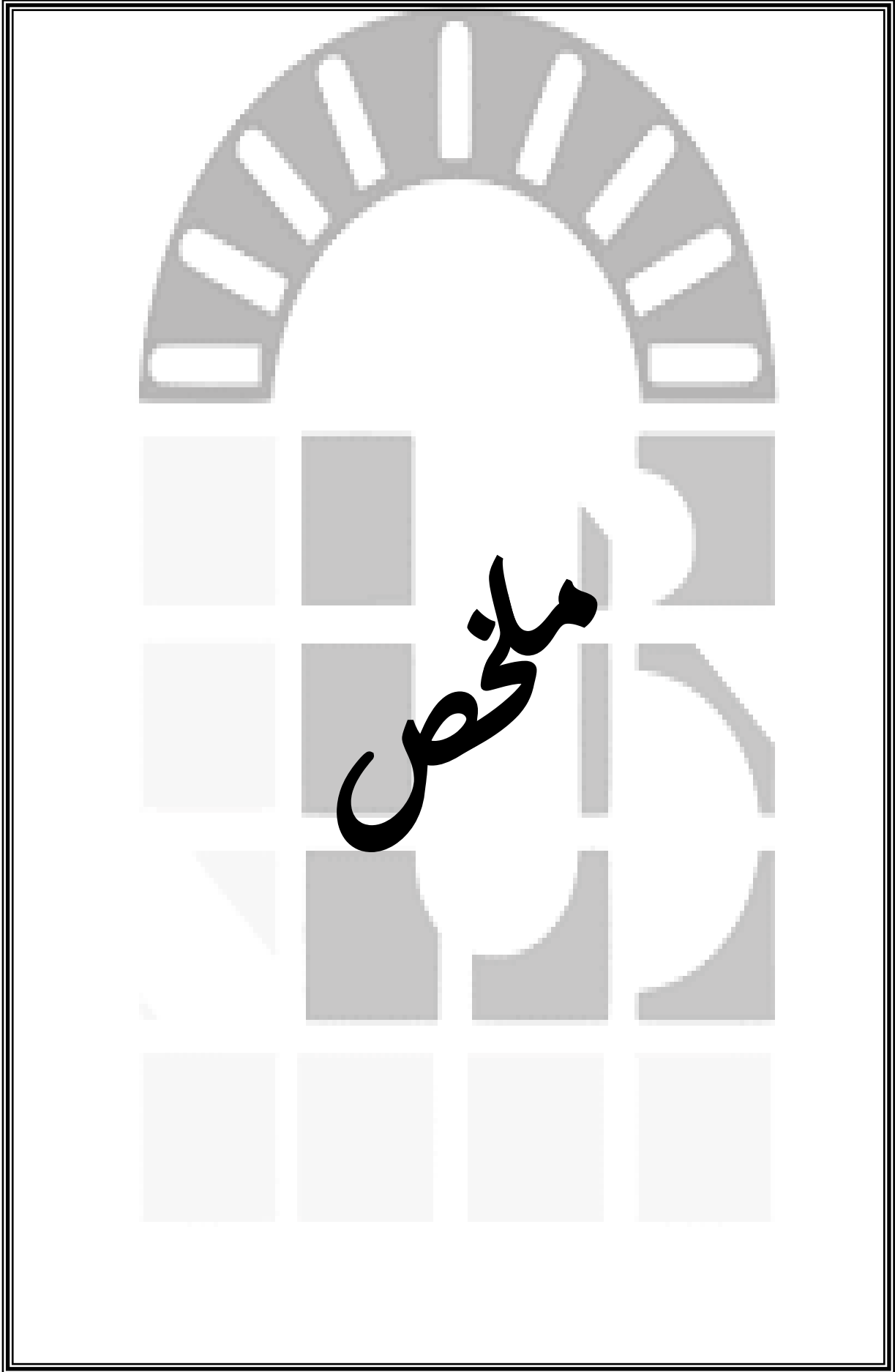
42	سادسا: مكونات الثقافة التنظيمية (المادية. واللامادية)
44	سابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية.
45	ثامنا:وظائف الثقافة التنظيمية
46	خلاصةالفصل

الفصل الثالث: المؤسسة الجزائرية

49	تمهيد :
60	أولا :نظريات المؤسسة الخدماتية
50	ثانيا : مراحل تطور المؤسسة الخدماتية.
52	ثالثا : تصنيف المؤسسة الخدماتية.
53	رابعا :عناصر وأهداف المؤسسة الخدماتية
54	خامسا :أهداف المؤسسة الخدماتية
55	سادسا: خصائص المؤسسة الخدماتية.
56	سابعا: وظائف المؤسسة الخدماتية.
58	ثامنا: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدماتية.
63	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: التصور التطبيقي للدراسة

66	تمهيد.
67	أولا : عرض تصور لنموذج البيانات وتحليلها
67	ثانيا :عرض نتائج التصور التطبيقي للدراسة
68	ثالثا :نتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
69	رابعا : نتائج في ضوء اهداف الدراسة
71	الخاتمة.
	قائمة المراجع
	الملاحق



ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق اهداف المؤسسة الجزائرية في المؤسسة الاستشفائية محمد زيوشي_ طولقة_ولاية بسكرة طبق تصور الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 110 عامل اداري ،ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمنا الاستبيان كاداة لجمع البيانات ،ثم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام مقاييس النزعة المركزية للعلوم الاجتماعية ،وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية ،معملات الارتباط ، وخلصت التصور التطبيقي للدراسة لعدد من النتائج اهمها وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق اهداف المؤسسة الجزائرية .

إن للثقافة التنظيمية دور في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية الجزائرية .



Abstract

Abstract

This study aims to identify the role of organizational culture in achieving the goals of the Algerian institution in the hospital, Mohamed ziouchi tolga, wilaya of biskra.

the study conception was applied to a simple random sample of 110 administrative workers ,and to achieve the objectives of the study , we used the questionnaire as a tool to collect data ,then analyze the data contained in Questionnaires by using the measures of the central tendency of the social sciences, and by relying on arithmetic averages ,correlation coefficients ,and the applied perception of the study concluded a number of results, the most important of which is the existence of a relationship between organizational culture and the achievement of the goals of the Algerian institution .

Organizational culture has a role in achieving the objectives of the COMP .

قائمة الأشخاص

والجداول

قائمة الأشكال :

- الشكل 01. أهمية الثقافة التنظيمية 40
- الشكل 02. المكونات الأساسية لثقافة المنظمة 44
- الشكل 03. النمط التنظيمي المفلطح للمؤسسة الجزائرية 60
- الشكل 04. نمط هيكل المصفوفة 61

ثانياً : قائمة الجداول :

- الجدول رقم (01). يوضح تصور توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس 67



مقدمة

مقدمة :

إن أهم ما يميز العصر الذي نعيش فيه هو هيمنة المنظمات وشموليتها لكافة نواحي الحياة ، مهما كان طابعها اقتصادي أو خدماتي تسعى لتحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري ومجموعة من العمليات الأساسية .

و كذلك ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها،حتى يتكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وبأحسن صورة، حيث أنه كلما أحس الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم بها ويؤديها ويحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد، هذا من جهة وكلما كان رجع صدى من طرف المؤسسة و التقدير لما ينجز العمال، أي الرضى عنهم إضافة إلى وجود حرية التعبير عن الآراء و الاقتراحات والاستفسارات ،هذا كله ما يعمق الشعور بالرضى ويعزز بداخل العامل الشعور بالانتماء للمؤسسة وعليه فإن المؤسسة الكفء هي المؤسسة التي تعمل على ضمان تقدمها واستمرارها ،كما أنه لا بد عليها من الاهتمام بأداء وكفاءة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة .

فالمؤسسة الخدماتية تقوم وفق علاقة تبادلية من خلال التأثير والتأثر وإتاحة الفرص لكافة العاملين، للإحساس بالمشاركة في تحديد الأفكار و الوحدات والمشاعر يقابل ذلك التنفيذ الكامل والسليم لكل المهام الموكلة إليهم ،والثقافة التنظيمية من بين العمليات الأساسية التي تسعى المؤسسة لترسيخها .

وعليه تعتبر الثقافة التنظيمية من منظور العديدين المحرك الأساسي للطاقات والقدرات ، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق كفاءة عالية كما تعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند أحداث التغيير كما تساعد ثقافة المنظمة الايجابية على تعريف العاملين داخل المنظمة بمعايير تطوير وتقديم وظيفي لهم، إذ يتصرف العاملون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تعبر عن كيفية أداء الأعمال.

وباعتبار أن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها فيجب أن تتمتع هذه الشخصية بالقوة والايجابية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتصبح بذلك موردا يحقق ميزة تنافسية مستدامة لهذه الأخيرة.

وانطلاقا من هذا كان لا بد على المؤسسة إيجاد مورد داخلي يحقق قيمة إضافية للمؤسسة والمتمثل في الثقافة التنظيمية باعتبارها من الموارد الغير الملموسة والتي يصعب تقليدها، لهذا جاءت هاته الدراسة كمحاولة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية.

ولقد تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم نظري وتطبيقي

الجانب النظري :

الفصل الأول : قمنا بالتعريف بموضوع الدراسة من حيث تحديد الإشكالية ،أسباب إختيار الموضوع ،أهمية وأهداف الدراسة ،تحديد مفاهيم الدراسة ، عرض الدراسات السابقة وجوانب الإستفادة منها ،كما قمنا في هذا

الفصل بعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من حيث تحديد مجالات الدراسة ، والمنهج المناسب ، ثم تعرضنا لمجتمع البحث والعينة المختارة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات .

الفصل الثاني والمعنون ب: ماهية الثقافة التنظيمية و جاءت عناصره على النحو التالي : أولاً : نشأة و تطور ثقافة المنظمة، ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية ، ثالثاً : ماهية الثقافة التنظيمية ، رابعاً : خصائص الثقافة التنظيمية ، خامساً : مكونات الثقافة التنظيمية (المادية و اللامادية) ، سادساً : أبعاد الثقافة التنظيمية ، سابعاً : وضائف الثقافة التنظيمية ، ثامناً : نظريات الثقافة التنظيمية .

الفصل الثالث و المعنون ب : المؤسسة الخدمائية و جاءت عناصره على النحو التالي : أولاً : التطور المؤسسة الجزائرية ، ثانياً : تصنيف المؤسسة الجزائرية ،ثالثاً:عناصر المؤسسة الخدمائية، رابعاً: اهداف المؤسسة الخدمائية،خامساً:خصائص المؤسسة الخدمائية، سادساً:وظائف المؤسسة الخدمائية، سابعاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية، ثامناً: نظريات المؤسسة الخدمائية.

الجانب التطبيقي:

الفصل الرابع : وقد تضمن عرض البيانات ،وتحليل وتفسير النتائج،وعرض النتائج العامة ،وعرض نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات و في ضوء اهداف الدراسة .

الفصل الأول /

الإطار العام

لدراسة

محتويات الفصل

- ❖ تمهيد
- ❖ أولاً: إشكالية الدراسة
- ❖ ثانياً: أسباب وأهمية موضوع الدراسة
- ❖ ثالثاً: أهداف الدراسة
- ❖ رابعاً: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
- ❖ خامساً: الدراسات السابقة
- ❖ سادساً: مجالات الدراسة
- ❖ سابعاً: منهج الدراسة
- ❖ ثامناً: مجتمع البحث وعينة الدراسة
- ❖ تاسعاً: أدوات جمع البيانات
- ❖ خلاصة الفصل

تمهيد :

إن انطلاقة أي باحث في بحثه من مشكلة معينة تستلزم منه الإجابة عنها من خلال البحث والاستكشاف معتمداً في ذلك على موضوعيته العلمية مبتعداً عن الذاتية وذلك بإتباع خطوات البحث العلمي للوصول إلى الهدف والنتيجة المطلوبة .

ولهذا الفصل دور مهم في البحوث العلمية فهو يعتبر انطلاقة الباحث من خلال بدايته بصياغة الإشكالية وكذا طرح التساؤلات ثم التعرض إلى أهداف الدراسة وأهميتها وأسباب اختيار موضوع الدراسة، مع توضيح المفاهيم الأساسية للدراسة ثم التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة من وطنية وعربية وأجنبية مع التعقيب على هذه الدراسات .

أولاً : طرح إشكالية الدراسة :

ان الثقافة تلعب دورا مهما في حياة الأفراد والمجتمعات ،فهي تمثل كل إنتاج انساني الذي أبدع فيه البشر عبر أجيال متتالية ، حيث ترسخت عن طريق الممارسة والتكرار وأصبحت تعبر عن شخصية كل مجتمع أو جماعة أو تنظيم بل أصبحت هوية بالنسبة لهم .

فقد لفتت هذه العملية اهتمام الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات من أمثال ميشال كروزيه نظرا لأهميتها داخل المنظمة وبهذا ارتبط مفهوم الثقافة بمفهوم التنظيم في شكل الثقافة التنظيمية.

فالثقافة التنظيمية هي إنتاج فكري وسلوك اعتيادي وتقليدي يتخذاها أفراد المنظمة الواحدة كمنهج عمل وطريقة تفاعل تتم بين الأفراد داخل المنظمة وتكون عميقة التأثير في سلوك الأفراد حيث تكون بمثابة الميزة التي تختلف من منظمة إلى أخرى وتعد بمثابة الهوية لتلك المنظمة حيث تحدد مسؤوليات العمال واتجاهاتهم نحو بيئة عملهم .

وعلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية هي كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت (كالقوانين الداخلية) أو غير رسمية (سلوكات العاملين) ،بحيث يترتب عليها فاعلية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفاعلية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة .

فالمؤسسة هي نسق اجتماعي منظم أنشأ بطريقة مقصودة تسعى لتحقيق الهدف العام ومجموع الأهداف الاجتماعية ، من أجل المحافظة على استقرارها واستمرارها .

وعليه فإن نجاح هذه المؤسسة متوقف على مدى استراتيجية ثقافتها التنظيمية الداخلية والخارجية في تنظيم شؤونها ، لهذا فالثقافة التنظيمية هي مجال إهتمام المؤسسات الجزائرية لما لها من دور في الرقي بالمؤسسة وتحقيق الانسجام الداخلي والخارجي بين أعضائها ، ويحقق لها جملة الأهداف من كفاءة ،وأداء جيد للمهام . و لهذا جاء هذا البحث كمحاولة للتعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية.

على ما سبق تتبلور معالم إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية وتقتضي معالجة هذا التساؤل طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها :

- ✓ هل تعمل الثقافة التنظيمية في تحقيق الكفاءة لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟ .
- ✓ هل تساهم الثقافة التنظيمية في رفع أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟ .

ثانياً : أسباب و أهمية موضوع الدراسة :

1. أسباب الدراسة :

- الأهمية البالغة للجانب الثقافي في تحقيق أهداف المؤسسة .
- قيمة و أهمية الموضوع في المؤسسة الجزائرية .
- الإدراك بأن السبب الرئيسي لنجاح المؤسسة هو مرونة ثقافتها التنظيمية و مواكبة التطور .
- بحكم التخصص فهذا الموضوع له صلة مباشرة بعلم إجتماع تنظيم و عمل .

2. أهمية الدراسة :

تتمثل في أهمية نا تحققه هذه الدراسة من النتائج:

- إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية و دور الثقافة التنظيمية .
- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري لما له من دور في رفع الإنتاجية .
- أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الفاعلية داخل المؤسسة و رفع الأداء .

ثالثاً : أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن دور ثقافة المنظمة في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية .
- الكشف عن دور الثقافة التنظيمية على رفع أداء العمال في المؤسسة الجزائرية .
- الكشف على دور الثقافة التنظيمية على تحقيق الكفاءة لدي العاملين في المؤسسة الجزائرية.
- الكشف عن دور تقبل العاملين لثقافة منظماتهم في تحقيق أهداف مؤسستهم .

رابعاً : تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

1. تعريف الثقافة :

1.1 تعريف الثقافة لغةً :

تعني كل ما فيه استنارة للذهن وتهذيب للذوق ، وتنمية لمملكة النقد ، والحكم لدى الفرد في المجتمع ، وليس في معاني لفظ ثقّف ما يعيق مع المعنى الذي نريده نحن اليوم من كلمة ثقافة ، بل نحن لا نستعمل ثقّف أو ثقّف بل نقول نتثقف بمعنى اطلع اطلاقا واسعا في شتى فروع المعرفة ، حتى أصبح رجالا مثقفا.

(ابن المنظور ، ص684,685)

يقول الجاحظ : " أي توسيع الإنسان دلالة لفظ الادب ، الذي يعني الأخذ من كل شيء بطرف كما يقول توسيع الإنسان مدى معارفه ، وفي العصر نفسه كانوا في أوروبا يقولون أنه لا يتم علم المرء إلا إذا علم شيئاً من كل شيء وكل شيء من بعض الشيء " .

(مفهوم العمل والثقافة ، ص1,2)

2.1 تعريف الثقافة إصطلاحاً :

يشمل لفظ الثقافة كل من القيم والعادات والفنون والمهارات المشتركة بين الافراد في مجتمع معين والتي يتم إنتقالها من جيل لآخر ، وبالتالي اعتبارها نمطا سلوكيا يتبعه أعضاء المجتمع الواحد ، وعادة ترتبط الثقافة بالمناطق التي نشأت فيها ، فهي غالبا ما تطبع شعبا بأكمله بمزايا عامة محددة

(سيف لاسلام شويه ، ص 122,123)

يعرفها تايلور على أنها : " ذلك الكل المعقد الذي يشتمل على المعرفة و العقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والقدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " .

(حميد خروف 2003,ص24)

3.1 تعريف الثقافة إجرائياً:

هي كل إنتاج انساني الذي أبدع فيه البشر عبر أجيال متتالية ، حيث ترسخت عن طريق الممارسة والتكرار وأصبحت تعبر عن شخصية كل مجتمع أو جماعة أو تنظيم بل أصبحت هوية بالنسبة لهم .

2. تعريف التنظيم :

1.2 تعريف التنظيم لغةً :

هيئة مكونة ، تجمع واسع إجمالاً ، يضم أناس أو مؤسسات أو دولا وتسعى لأهداف معينة .

2.2 تعريف التنظيم إصطلاحاً :

كيان إجتماعي، يضم مجموعة أفراد يتفاعلون معا بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة من خلال إستخدام الموارد المتاحة .

(هاجر فوجيل ، ص 10)

3.2 تعريف التنظيم إجرائياً :

هي مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم ويعملون بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة بالاستثمار في الموارد المتاحة في شكل نظام تعاوني محدد بهيكل تنظيمي .

3. الثقافة التنظيمية :

1.3 تعريف الثقافة التنظيمية إصطلاحاً :

يعرفها Edgar morin على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات) القيم والمعايير السائدة بين الجماعات ، الاساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.

(سيد محمد جاد الله ، 2005,2004 ص 137)

أما شين shein فيعرفها في كتابه "الثقافة التنظيمية" والقيادة بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي إختترتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي ، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها .

(بو الشرش كمال ، 2014، ص 10)

كما تعرف بأنها تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين فيها ، وهذه الآثار غير منظورة ولكن يمكن تلمس آثارها.

(حسين أحمد الطراونة ، أحمد يوسف عريقات ، 2012، ص292)

كما عرفت ثقافة المنظمة بـ : مجموعة من القيم والقواعد و السلوكات و الذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة ، وهي تميزها عن باقي المنظمات.

(مراد ممدوح كامل ، 2016، ص596)

كما تعرف أيضًا بأنها : مجموعة التقاليد والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تكون مجالاً كلياً يؤثر في كيفية سلوكنا وتفكيرنا في المنظمة.

(ناصر جردات وأحمد المعاني وآخرون ، 2013 ص 147)

كما عرفت ضمن منطق السلوك المنظمي بأنه : مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم ، والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات ، التي يسهم أعضاء المنظمة بها ، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي.

(ماجد عبد المهدي مساعدة ، 2015، ص 315)

2.3 تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً:

هي إنتاج فكري وسلوك اعتيادي وتقليدي يتخذها أفراد المنظمة الواحدة كمنهج عمل وطريقة تفاعل تتم بين الأفراد داخل المنظمة وتكون عميقة التأثير في سلوك الأفراد حيث تكون بمثابة الميزة التي تختلف من منظمة إلى أخرى وتعد بمثابة الهوية لتلك المنظمة حيث تحدد مسؤوليات العمال واتجاهاتهم نحو بيئة عملهم .

4. تعريف المؤسسة :

1.4 تعريف المؤسسة إصطلاحًا :

هي وحدة إنتاجية ، ومركز توجيه عوائد الإنتاج ، ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل تحقيق مجمل أهدافها . (ناصر دادي عدون ، 1998ص11)

كما تعرف بأنها : منظمة مكونة من وسائل مادية ، بشرية ومالية المستعملة من أجل إنتاج يسوّق إلى السوق سواء كانت سلع أو خدمات . (عرباجي إسماعيل ، 1996ص11)

2.4 تعريف المؤسسة إجرائيًا:

عبارة عن مجموعة أنظمة متداخلة فيما بينها تسعى لتقديم مجموع الخدمات للمستفيدين لتحقيق الهدف العام ومجموع الأهداف الاجتماعية .

5. تعريف الخدمة:

1.5 تعريف الخدمة اصطلاحًا:

عرفت الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي لا تعرض لارتباطها بسلعة معينة .

وعرفها Adrian Palmer بأنها: "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد .

(حميد الطائي وبشير العلق ، 2009،ص16)

وتعرف أيضا على أنها "منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة . (زكي خليل المساعد ، 2006،ص35)

6. تعريف المؤسسة الخدماتية:

1.6 تعريف المؤسسة الخدماتية اصطلاحًا :

منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف الى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع رغبات الزبائن كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة

(أحمد طرطار ، 1999،ص16)

2.6 تعريف المؤسسة الخدماتية إجرائيًا:

هي أي نشاط أو منفعة تقدمها جهة تقوم وفق هيكل تنظيمي منظم وهادف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج نوعي غير ملموس.

خامسا : الدراسات السابقة:

1. دراسة بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية للباحثة: أسماء جلولي

- أجريت الدراسة بجامعة محمد خيضر بسكرة عام 2012/2011 على عينة من 220 عامل وعاملة واستخدمت العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع استمارة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واستمدت منها 112 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة وتم الاعتماد على أساليب إحصائية لتحليل البيانات .

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة مرتفعا ،كما أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفع وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث فسرت الثقافة التنظيمية (0.22%) من المتغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

- كذلك بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة لمتغير الجنس وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى للمتغيرات التالية:

العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة. (أسماء جلولي ، 2013،2012،ص10،115)

2. دراسة بعنوان:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي للباحث: محمد غالب العوفي أجريت الدراسة على هيئة الرقابة و التحقيق بالرياض عام 2005 و قد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق.

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق.
 - الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتدريب. وقد استخدم الباحث الحصر الشامل في هذه الدراسة ووزعت 21 استبانته لجميع أفراد الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة والذي يقوم على جمع البيانات من المنشأة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود هيئة الرقابة و التحقيق بدرجة متوسطة.
 - وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.
 - تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أنه نا كالتزام تنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق.
 - أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي: العدل والكفاءة وطرق العمل.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الثقافة التنظيمية.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.
- (محمد بن غالب العوفي ، 2005، ص 5,13,100)

3. الدراسة الثالثة :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للباحث محمد بن فرحان الشلوي 1.

أجريت الدراسة على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين عام 2005 على عينة مكونة من 110 موظف مدني شملت الموظفين من الرتبة الخامسة والثانية عشر وأعضاء هيئة التدريس من معيد إلى درجة أستاذ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستمارة كأداة لجمع المعلومات ، سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين.
 - تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
 - تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمستوى كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.
- ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا.
- ✓ أن منسوبي الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لتخالف الخصائص الشخصية والوظيفية.

✓ لا توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده و بين قيم الثقافة التنظيمية.
والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

(محمد بن فرحان الشلوي 2005، ص، 10، 14، 119)

4. الدراسة الرابعة :

الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة مديري مدارس التعليم الابتدائي، للباحث محمد بن علي بن حسن الليثي، أجريت الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس وعددهم 119 مديراً، استخدمت المعالجة الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة، استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة والاختبار لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لتغيير طبيعة المؤهل.

هدفت الدراسة إلى:

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس، التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس.
- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس.

و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة ممارسة الثقافة السائدة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة السائدة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمديري المدرسة وفقاً لمتغير عدد السنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 10 سنة فأكثر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمديري المدرسة وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة لها لمدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.

- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة في الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
(محمد بن فرحان الشلوي ، 2005)

التعقيب على الدراسات السابقة:

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة الممتدة من 2005 وحتى عام 2012 ، وفي بيئات مختلفة، إضافة إلى أن البعض منها في قطاعات أمنية و البعض في قطاعات عامة وأخرى خاصة. واعتمدت هذه الدراسات على أداة الاستبيان لقياس الثقافة التنظيمية ، وتنوعت الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي و التحليل الإحصائي . رغم أن هذه الدراسات مشابهة لدراستنا ، وتختلف من حيث مكان إجراء الدراسة الميدانية وطبيعة الميدان .

إلا أنها ساعدتنا في صياغة الإطار النظري وإعداد أدوات القياس المناسبة للدراسة من خلال دمج عدد من المقاييس التي استخدمها باحثون آخرون في الدراسات السابقة المختلفة المتعلقة بثقافة المنظمة.

سادسا : مجالات الدراسة:

بعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة ، فمن خلالها يتم التعرف على المنطقة التي أجريت بها الدراسة، حيث يرى العديد من الباحثين في مجال البحث العلمي ان تحديد مجالات الدراسة من اهم الخطوات التي يتوقف عليها نجاح او فشل الدراسة ، وقد تم تحديد مجالات الدراسة في :

- المجال المكاني .
- المجال البشري .
- المجال الزمني .

1. المجال المكاني :

يشير المجال المكاني الى المكان او البيئة التي يقوم الباحث بتحديدھا، وهذا المجتمع قد يكون مجتمع جغرافي او منطقة جغرافية من مناطق هذا المجتمع ، وقد تم اجراء دراستنا الميدانية بمستشفى العمومي زيوشي محمد طولقة .

- لمحة عن المستشفى :

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية " زيوشي محمد طولقة " من اهم المؤسسات الصحية في ولاية بسكرة ، تتميز بطابع اداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

عرفت المؤسسة العمومية الاستشفائية انجازات معتبرة حيث مرة بثلاث مراحل :

المرحلة الاولى : الفترة الممتدة من 1983 الى غاية 1985م تم انجاز المجمع الصحي .

المرحلة الثانية : في سنة 1990م ولمدة عام كامل تم انجاز مركز الاستجالات الطبية .

المرحلة الثالثة : وهي الفترة الممتدة من 1998م الى غاية 2000م تم انجاز المستشفى الذي قام بتدشينه السيد رئيس الجمهورية في 08 جوان 2001م ، وفي محاولة لتحسين مستوى اداء الخدمات الصحية على مستوى التراب الوطني قامت الدولة بخطوة لخطوة لتقسيم القطاعات الصحية .

الى مؤسسات عمومية (استشفائية، جوارية ،متخصصة) وهذا بعد المصادقة على المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 19/05/2007 والمتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والعمومية للصحة الجوارية

- مهام المؤسسة :

وتتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة متسلسلة بالحاجة الصحية للسكان وفي هذا الاطار تتولى على الخصوص المهام التالية :

ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص واعداد التاهيل الطبي والاستشفاء تطبيق البرامج الوطنية للصحة .

التكفل بصفة كاملة وسلسلة بالحاجات الصحية للانسان .

تقديم النشاطات الصحية .

ضمان حفظ الصحة ومكافحة الاضرار والافات الاجتماعية .

ضمان تحسين مستوى مستخدمين مصالح الصحة وتحديد معارفهم وذلك طبقا للفصل الاول للمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الاولى عام 1428 الموافق ل 19مايو 2007 .

- الموقع الجغرافي :

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة في الجنوب الشرقي للوطن، وتعد من بين المؤسسات الصحية المهمة بالولاية، تتوسط المؤسسة العمومية الاستشفائية بلدية طولقة ولاية بسكرة ، حيث ان بلدية طولقة التي تحتضن المؤسسة تتوسط جميع البلديات من جهة، ومن جهة اخرى وجودها على الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بوسعادة وبسكرة.

- الهيكل التنظيمي :

هو الشكل الذي يبين توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة حيث تقسم المؤسسة الى مصالح والى فروع من خلال الهياكل التنظيمية للمؤسسة .

فهو يتكون من المديرية التي تتفرع منها اربع دوائر كل دائرة يترأسها مدير فرعي تخضع مباشرة لسلطة المدير العام، والتي يعتبرها وسيط بين الادارة وباقي القطاعات وكل قطاع يتدرج من مصالح .

2. المجال البشري:

يمثل المجتمع البشري للدراسة المجتمع الاصلي (110 عامل) الذي تطبق على افراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم ،حيث ان مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية ولا منتهية من العناصر المحددة من قبل والتي تكون مجالاً للملاحظة ،ولكي تكون الدراسة علمية وعملية ،ولكي يصل الباحث الي نتائج واقعية وموضوعية لا بد من تحديد المجتمع الاصلي للدراسة تحديداً دقيقاً واضحاً ،حيث انه يسمح بتحديد نوع العينة المطلوبة للاختبار ،ولجمع المعطيات من افرادها عن طريق استخدام الادوات البحثية المناسبة .

(محمد شفيق ، 1998، ص112)

وقد كنا بصدد اجراء دراستنا على عمال الاداريين بمستشفى العمومي زيوشي محمد طولقة، على اعتبار ان القيم التنظيمية ومنها الثقافة التنظيمية تبرز عند العمال الاداريين بعكس عمال الصحة .

3. المجال الزماني:

هي تلك الفترة التي استغرقها الباحث في دراسته من بداية جمع المعلومات والبيانات الاساسية حول موضوع الدراسة منذ ان كان فكرة مجردة الي نهاية انجازها في شكلها النهائي.

وقد بدأ التفكير في الموضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق اهداف المؤسسة الجزائرية منذ شهر سبتمبر 2019 وبدايات العمل فيه بعد موافقة الادارة عليه حيث استوفى الشروط المنهجية والمتمثلة في :

- قابلية الموضوع للانجاز .

- وفرة المراجع والمصادر .

- امكانية انجازه في الوقت المناسب (مراعاة الفترة الزمنية المطلوبة).

وقد انقسمت هذه الفترة الزمنية الى قسمين :

✓ **الجانب النظري** : استغرق البحث عن المادة النظرية حوالي 05 اشهر من شهر أكتوبر 2019 الي

أواخر شهر فيفري 2020.

✓ **الجانب التطبيقي** : كانت انطلاقة الجانب التطبيقي في شهر أوت ونظرا للصعوبات العديدة و

للأوضاع الاستثنائية التي حالت دون القيام بهذه الدراسة ،بحيث أردنا القيام بزيارة استطلاعية

بالمستشفى العمومي زيوشي محمد طولقة بهدف التعرف والكشف عن الواقع الميداني، كما قمنا

بتصميم استمارة استبيان وعرضها على لجنة التحكيم والمشرف ،وكنا سنقوم بتوزيع هذه الاستمارات

على عينة من الإداريين بالمستشفى العمومي ، ثم جمع هذه الاستمارات بعد الإجابة على الأسئلة ثم تحويلها إلى قيم كمية ثم تفرغها في جداول وتمثيلها في اشكال بيانية وتعليق عليها .

سابعًا: منهج الدراسة :

ان أي دراسة لاترقى الى مستوى الدقة مالم تستند الي المنهج العلمي الذي يعتبر اول اساس تنطلق منه الدراسات العلمية ،والذي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية .

بحيث يعرف على انه : "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة الحقيقية والاجابة على الاسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ،وهو البرنامج الذي يحدد السبل للوصول الي تلك الحقائق وطرق اكتشافها. (محمد شفيق، 1998، ص86)

الباحث ليس حرا في اختيار منهج الدراسة ، بل طبيعة الدراسة والدقة المطلوبة فيها هي من تفرض منهج معين ، كذلك خصائص الظاهرة المدروسة والعلاقة التي تربط بين عناصرها ومتغيراتها والاهداف التي يسعى لها الباحث تعمل معا لتفرض المنهج المناسب .

تعد الدراسة التي بين ايدينا دراسة وضعية تناولت العلاقة بين متغيرين لهذا كنا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يدرس الظاهرة كما تقع في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً او تعبيراً كميًا.

ففي هذا المنهج لاتقف فقط على وصف الظاهرة ، بل السعي لتحليلها معتمدين على بيانات تعالج احصائياً، من هنا نستنتج ان للمنهج الوصفي مميزات عديدة نذكر منها :

- الاعتماد على وصف الظاهرة وعناصرها وعلاقتها بالوضع الراهن .
- لاتقتصر على الوصف المجرد فحسب بل تنتقل الى وصف العلاقات والتاثيرات المتبادلة بين عناصر الظاهرة ،والوصول الي نتائج تفسر العلاقة بين المتغيرات .

ثامنا : مجتمع البحث وعينة الدراسة :

- من المعروف ان لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة ،فمجتمع البحث في لغة العلوم الاجتماعية والانسانية هو مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز على الملاحظات ،كذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي .

(موريس انجس ترجمة بوزيد صحراوي ،2006، ص44)

- كما يعرف مجتمع البحث بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث الي ان يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة .
(لحسن عبد الله باشيوه واخرين ،2010، ص253)

وعليه يشمل مجتمع البحث في دراستنا مجموع الاداريين بالوحدة الادارية بالمستشفى العمومي .

فما هو معروف علميا انه من الصعب على الباحث اجراء دراسة مسحية لجميع مفردات البحث حيث ان دراسة مجتمع البحث كله يتطلب وقتا طويلا وجهدا وتكاليف مادية مرتفعة ،ولهذا يلجا الباحثون عادة الى اسلوب الاخذ بالعينات التي تمثل المجتمع الاصلي حيث تعرف "العينة":على انها شريحة او جزء من مجتمع الدراسة يحمل خصائص وسمات هذا المجتمع وتمثله تمثيلا دقيقا فيما يخص الظاهرة موضوع الدراسة .

(منال هلال،2014،ص111)

وبناء على ذلك قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة من اجل دراسة مجتمع البحث ،حيث تعرف على انها ابسط انواع العينات حيث يكون لكل وحدة فيهم نفس فرص الظهور ،مما يساعد الباحث في تقدير الاخطاء بدقة.

ويكون اختيار العينات العشوائية عن طريق حصر جميع مفردات مجتمع البحث وتحديد حجم العينة المطلوبة ثم سحب وحدات المعاينة بطريقة عشوائية .

(سمير محمد حسين ،2006،ص296)

- وقد تم اختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية بحيث اخذنا بعين الاعتبار (الجنس ،العمر ،الحالة الاجتماعية ، عدد سنوات العمل ،المؤهل العلم) ، وقد قدر مجتمع الدراسة ب 110 عامل .
و قد كان من المقرر سحب نسبة 50 % من المجموع الكلي لمجتمع البحث أي ما يعادل 55 عامل .

$$110 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longleftarrow 50\%$$

$$X = 110 \times 50 / 100 = 55$$

طريقة توضيح كيفية حساب العينة

تاسعاً: ادوات جمع البيانات :

تعد عملية جمع البيانات الركيزة الاساسية لاي بحث علمي ،بحيث ان النتائج التي يتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع وتتوقف على الاختيار السليم لادوات جمع البيانات التي تعرف بانها مجموعة من الوسائل والطرق والاساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز بحث حول موضوع معين .
(محمد عبيدات واخرون ،1999،ص47)

1. الاستبيان :

فلاستمارة يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه والتي قمت بصياغتها بعد قيامي بالدراسة الاستطلاعية والتي مكنتني من التعرف على مختلف المصالح والاقسام والفروع الموجودة في المؤسسة .

صممت الاستمارة في صورتها الاولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتم اعداد الاستمارة على النحو التالي :

- اعداد استمارة اولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات .
- عرض الاستمارة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
- تعديل الاستمارة بشكل اولي حسب مايرى المشرف .
- تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والذين قامو بدورهم بتقديم النصح والارشاد وتعديل وحذف ما يلزم .

- استنادا للراء و الملاحظات التي تم جمعها تمر صياغة الاستمارة في شكلها النهائي مع الاستاذة المشرفة حيث اشتملت استمارة الدراسة على 23 سؤال ، ضمت ثلاث محاور :

المحور الاول : البيانات الشخصية

المحور الثاني : دور الثقافة التنظيمية في رفع اداء العاملين في المؤسسة الجزائرية .

المحور الثالث : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الكفاءة لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية .

2. الملاحظة :

الملاحظة او المشاهدة الحسية صالحة لإدراك وفهم الظواهر وبذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية لان الباحث عندما يصف الظاهرة الاجتماعية وصفا دقيقا يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها.

(محمد علي محمود 1988،ص23،19)

خلاصة الفصل:

نظرا لما تطرقنا إليه في هذا الفصل والذي تناولنا فيه طرح الإشكالية الذي يوضح لنا الخطوط العريضة لموضوع الدراسة، إضافة إلى أسباب وأهمية وأهداف الدراسة التي ترسم الطريق الذي يسير عليه الباحث في دراسة وتوضيح المبتغى الذي يسعى إلى تحقيقه وتحديد أهم المفاهيم التي تعرف بموضوع الدراسة وتوضحه لغويا واصطلاحيا وإجرائيا وكذلك الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعتبر بمثابة الممهّد للدراسة، حيث تساعد في أخذ نظرة قبلية عن موضوع الدراسة والجوانب التي تم تناولها فيه والجوانب التي لم تتناول بعد .

الفصل الثاني /

الثقافة التنظيمية

محتويات الفصل

- ❖ تمهيد
- ❖ أولا: نظريات الثقافة التنظيمية
- ❖ ثانيا: نشأة وتطور مفهوم ثقافة المنظمة
- ❖ ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية
- ❖ رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية
- ❖ خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية
- ❖ سادسا: مكونات الثقافة التنظيمية (المادية. واللامادية)
- ❖ سابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية
- ❖ ثامنا: وظائف الثقافة التنظيمية
- ❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ،فموضوع ثقافة المنظمة من المفاهيم الحديثة التي دخلت كتب الإدارة ، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما وقد أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة في الإدارة منذ بداية الثمانينات واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري.

ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية فإن هذا الفصل بعناصره سيتناول نظريات الثقافة التنظيمية و أهمية مفهوم ثقافة المنظمة و وظائفها ومكوناتها وخصائصها وأنواعها،كما سيتناول هذا الفصل الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة.

أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية :

أجرى العلماء الكثير من الدراسات حول الثقافة التنظيمية مما أدى ذلك إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والافراد والجماعات والتنظيم .

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 "OBLER" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

2. نظرية روح الثقافة :تنطلق هذه النظرية من أن لكل مؤسسة ثقافة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة (بو الشرش كمال ، 2015، ص22)

3. نظرية التفاعل مع الحياة : تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، كما يؤدي القائد من خلالها دور في التنظيم دون التصادم مع غيره

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية في الآتي :

✓ عدم وجود فواصل بين المؤسسة والثقافة .

✓ يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها .

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

(عاشوري ابتسام، 2014/2015، ص111)

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم الثقافة:

مما لا خلاف عليه أن الثقافة البشرية نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أمعنت الثقافة التي نبحت عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من الندرة أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها مع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الإنسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته فقد سجل هذا التطور والنمو المذهل والذي بدأ بطيئاً منتقلاً وتسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات مذهلة هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء "حفريات العقل" حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها. وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف " أوزفالد w.Osfald " ابتداء من عام 1991، ويشار أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية "cultural" التي كان يقصد بها "

culture و"culturage" و "culture " و "cultuvement" و"culture" والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 21م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة، معاني مجازية يقصد منها "الخيطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى" وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحها لتقدم إنتاجا وافرا ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع.

(حميد خروف، الربيع جصاص، 2003ص30)

قد اتخذ هذا المفهوم معادن مختلفة جدا حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر وفي القرن 21 خدمة الأرض وفي القرن 21 تكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد أو العمل الضروري لتحقيق التقدم وعرف معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تايلور.

أما في اللغة العربية فإن ثقافة من ثقافت أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وما قام به أظفر به وتعني تهذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج، فتضم كلمة ثقافة معاني الحذق والفتنة فنقول ثقفت الرجل أي أصبح حذقا وفتنا (هاجر فوجيل، 2015/2016ص40).

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ومن منظمة إلى أخرى، ولعل أبرزها هي:

1/ **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture):** في مثل ثقافة التنظيم هذه تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل منظم وموزع وهنا كنتسويق بين الوحدات المختلفة ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، تعتمد على التحكم والالتزام.

2/ **الثقافة الإبداعية (Innovative Culture):** تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع يتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهه التحديات.

3/ **الثقافة المساندة (Supportive Culture):** تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل (طلق بن عوض السواط، سعود محمدي العتيبي، 1999ص62)

4/ **ثقافة العمليات:** هذه الثقافة ضرورية، توفر تغذية راجعة سريعة حول القرارات المتخذة، والعامل المهم لنجاح المنظمات التي تعمل في بيئة كهذه هو إجراءات العمل فيها، لهذا تحتاج أمثال هذه المنظمات انتهت بتطوير إجراءات وخطوات تنفيذ الأعمال والعمليات، وتنميه ذلك في الأفراد. (أي الرغبة بإنضاج العمليات والتمسك بتنفيذها).

5/ ثقافة المهمة (Task culture): تركز ثقافة المهمة على تنفيذ المشاريع والمهام، وتهتم هذه الثقافة بدرجة رئيسة على المهارات ومزيج الأشخاص القادرين على تنفيذ مهامهما، بغض النظر على الاعتبارات الأخرى، ولهذا يمكن أن توجد هذه الثقافة في المنظمات التي تنفذ مشاريع، وكذلك المنظمات التي تهتم بالإبداع والابتكار، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعه القرارات. (ناصر جردات، أحمد المعاني، 2013، ص149)

رابعا : أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي :

1- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة .

2- ايجاد الشعور بالوحدة : حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الاداء المتميز .

3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .

4- زيادة التبادل بين الاعضاء (Exchange): ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات

(ماجد عبد المهدي مساعدة 2016، ص329)

شكل رقم 01: يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



(الجفاحي نعمة، منصور الغالبي، 2008، ص342)

كما تتجلى أهميتها أيضا فيما يلي :

تعد دليلا للإدارة والعمال ، فهي تشكل نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها والاسترشاد بها .

تعد إطارا فكريا موجها لأعضاء التنظيم الواحد ، ينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .

يؤدي العامل بالتنظيم دوره في إطار تنظيمي واحد ، لذا فالثقافة بكل ماتحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد العامل أنماط علاقاته مع زملائه وعلاقات العمال وزبائنهم والمتعاملين معهم ، كما تحدد لهم ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتعاملون بها ، مستويات الأداء ومنهجية حل المشاكل .

تعتبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للتنظيم عن غيره ، وهي تعد مصدر فخر واعتزاز للعمال خاصة إذا ما كانت تؤكد قيما معينة كالابتكار والتميز والريادة ، والتغلب على المنافس .

تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة والقادة ، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية والصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

كما تعد الثقافة القوية عنصر فاعلا ومؤيد للإدارة ، ومساعدة لها لتحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عند تقبل غالبية العاملين بالتنظيم ويتقبلون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم (نسيمة بومعراف ، 2014، 2013، ص113، 112)

خامسا : خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :

1/ الثقافة نظام مركب : حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل ثقافة المنظمة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) . الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة) ، الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة)

(محمود سلمان العميان ، 2005، ص312).

2/ الثقافة نظام متكامل : فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

3/ نظام تراكمي (مستمر ومتصل) : حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتتزايد الثقافة من خلال ماتضفيه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل في هذه الأخيرة (بو الشرش كمال 2015، ص50)

4/ نظام مكتسب متغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية ، بل إنها تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .

5/ الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية ، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر ، (شطي أمينة ، 2013 ص 34) .

- ✓ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل .
 - ✓ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة .
 - ✓ درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين .
 - ✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
 - ✓ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
 - ✓ مفهوم الرقابة المتمثل بالاجراءات والتعليمات وإحكام الاشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية .
 - ✓ مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية
 - ✓ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .
 - ✓ درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة
- (محمد قاسم القريوتي ، 2010 ص 374,373)

سادسا: مكونات الثقافة التنظيمية:

سنتعرف إلى أهم عناصر الثقافة التنظيمية و التي تنقسم إلى شقين لا مادي ومادي:

1. اللامادية:

1.1 القيم التنظيمية :

القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين وهنا كقيم أخرى كثيرة .

2.1 المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات: أهميه المشاركة في عمله صنع القرار،المساهمة في العمل الجماعي، واثر ذلك في التحقيق الأهداف التنظيمية .

3.1 الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ذلك لالتزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة (بن سعيد صبري, 2014, 6)

4.1 التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعه من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو التنظيم كل منها من الآخر خلال فتره عمل الفرد في التنظيم (أيه إبراهيم خوله, 2014, 12, 13)

2. المادية:

تتمثل فيما يمكن رؤيته بالحواس وتشمل:

1.2 الطقوس والعادات التنظيمية: مختلف الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد التنظيم والمرتبطة بأهداف معينه يسعى التنظيم إلى تحقيقها كما وتعبر هذه الأنشطة عن أفكار محده وتعكس قيم رئيسية داخل التنظيم والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق العادات التنظيمية وتوطيد العلاقات بين العمال

2.2 الرموز التنظيمية: تمثل علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بنظام الثقافي للتنظيم إذا تستخدم التعبير عن معاني معينه ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته والتي يصعب إدراكها بحواسنا .

تظهر الرموز في التنظيم في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينه للأفراد كشعار للمؤسسة علمها أو اسمها التجاري وحتى تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز التي تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم التنظيم ومعاييرها

(, نسيمه بومعروف 2013, ص122'123)

الطابوهات، المحظورات، المحرمات، الممنوعات: ترتبط بتلك المخاوف التي يتقادي تنظيم الحديث عنها كالأخفاقات ، بعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مر بها التنظيم ، وبالتالي فكل المواضيع والأحداث التي لايجوز الحديث عنها أو الأعمال والتصرفات التي لا يجب إعادة اقترافها ، بهدف تجنب وتقادي بعض الاختلالات والتوترات داخل التنظيم .

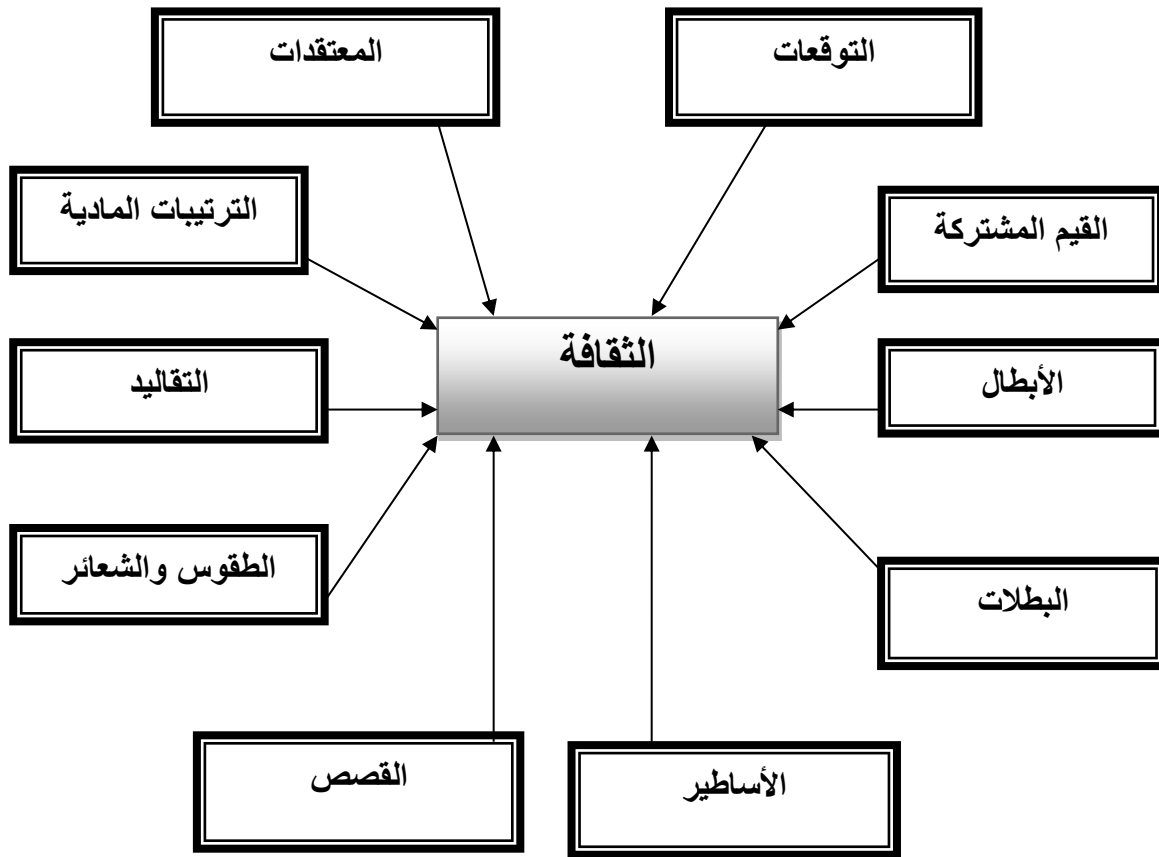
3.2 الطرائف النكت والألعاب: يتم استخدامها كأساليب رمزيه في التعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العمال وتنقيه القلوب من المشاحنات أو سوء الضن ، وعدم الثقة .

تعد النكت ، الطرائف والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات لإزاحة بعض معيقات الاتصال بين العمال ، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في التنظيم ، وتساعد على الابتكار والإبداع .

وعليه فالثقافة التنظيمية ليست سوى انعكاسا لثقافة اكبر، هي ثقافة المجتمع التي تشكل فيه الأفراد المكونون لهذا التنظيم والدليل على هذا هو إن عناصر ومكونات الثقافة الإنسانية هي ذاتها المكونة للثقافة التنظيمية لكن على مستوى اصغر وأضيق وأكثر تحديدا هو التنظيم

(عكاشة اسعد احمد محمد, 2008, 63)

شكل رقم 02 : يوضح المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



(المصدر نعيم إبراهيم الطاهر، 2009، ص169)

سابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيصها حسب ما أورده حسين حريم في كتابه إدارة المنظمات وهي:

1. المبادرة الفردية: individual initiative ويقصد بها درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد العاملين في التنظيم.
2. التسامح مع المخاطرة: Risk tolerance أي تشجيع العمال ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة في أداء المهام المنوطة بهم.

3. التوجيه Orientation أي يضع التنظيم أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
 4. التكامل Integration بتشجيع الوحدات في التنظيم على العمل بشكل منسق.
 5. دعم الإدارة Management Support : أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
 6. الرقابة control: التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبه سلوك العاملين وضبطه.
 7. الهوية Identity : أي انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون بها أو مجال تخصصهم المهني.
- نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- التسامح مع الصراع(النزاع): مامدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة. (هاجر فوجيل، 2015/2016 ص63)
- أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية. (ماجد عبد المهدي مساعده، 2015.323)

ثامنا :وظائف الثقافة التنظيمية :

- تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف مهمة ومن أهم الوظائف التي تقدمها :
- ✓ تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
 - ✓ تسهيل الالتزام الجماعي حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.
 - ✓ تعزيز استقرار النظام : تشجيع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام . (حسام سالم السحباني ،2016،ص24)
 - ✓ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء ، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل (مراد ممدوح كامل ، 2016،ص604)

خلاصة الفصل :

إن الثقافة التنظيمية من العمليات الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات ، ولهذا قمت في هذا الفصل بالتطرق إليها ، من خلال عرض أهم يحويه المفهوم من عرض للنشأة والتطور ، والخصائص والأهمية والأنواع والمكونات والأبعاد.....، وبما أن ثقافة المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها وتحقيق التقارب بينها وبين متعاملها فاننا تطرقنا لتحديد وظائفها وأهم المفكرين الذين تناولوا مفهوم الثقافة بالدراسة والتحليل .

الفصل الثالث /

الموسم

جزائرية

محتويات الفصل

❖ تمهيد

❖ أولا: نظريات المؤسسة الجزائرية

❖ ثانيا: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

❖ ثالثا: تصنيف المؤسسات الخدمائية

❖ رابعا: عناصر المؤسسة الخدمائية

❖ خامسا: أهداف المؤسسات الخدمائية

❖ سادسا: خصائص المؤسسة الخدمائية

❖ سابعا: وظائف المؤسسة الخدمائية

❖ ثامنا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية

❖ خلاصة الفصل

تمهيد :

تعد المؤسسة الأداة الرئيسية لإحداث التنمية والنمو في أي بلد كان ، فتعتبر خلية إنتاج يتم فيها تجميع ودمج بعض العناصر المكونة لها ولهذا كانت محور اهتمام العديد من الباحثين .

أولاً: نظريات المؤسسة الخدمائية:

1. النظرية البنوية: البنية تتكون من عناصر يربط بينهما عام ما فمن الممكن اعتبار بنيه المنظده من خشب وحديد, يمكن اعتبار بنيتها سطح وأرجل وعوارض وبالنسبة للمؤسسة تعتبر البنية اولاً في تنظيمها الرسمي لكن قبل ان نخوض في هذا المضمار لنحاول إلقاء الضوء على التعريف السائدة البنوية بما أن البناء يمثل شبكه العلاقات المتبادلة بين الأجزاء المكونة لأي نسق فان البنوية هي: دراسة هذه العلاقات ووظيفتها في استمرار ذلك النسق

بعبارة أخرى: هي تفسير الظواهر عن طريق فكره البنيان أي المجموع المكون من عناصر متصلة ببعضها وقادرة تبعاً لذلك فمفهوم البنوية يحتوي:

ترابط بين الأجزاء, والتنظيم: الترابط بين الأجزاء يحتوي ضمناً على تنظيم دائم نسبياً يسير الأجزاء المكونة للبناء بشكل واضح ومحدد النشاط بما أن البناء يحتوي على تنظيم يتحدد نمطه بنوع النشاط الذي يتخذه فكل جزء في البناء يقوم بوظيفة ومن ثم تسعى وظائف تلك الأجزاء إلى تحقيق وظيفة البناء ككل (سيف الإسلام شويه, 2006, ص 47, 48).

2. النظرية الوظيفية:

الوظيفية تعني نوع العمل أو النشاط الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينه ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات والمسؤوليات والسلطات. فالوظيفة هي الاتجاه الذي يقول بوجود دراسة الظواهر الثقافية من حيث الوظيفة التي تؤديها. يقصد بالوظيفة النشاط لتحقيق هدف وبالنسبة للمؤسسة فما تقوم به في إطار الأهداف التي أنشئت من أجلها (سيف الإسلام شويه, 2006, ص 49)

3. التفاعلية الرمزية:

يقصد بذلك الجانب المتعلق بالتفاعلات واستخدام الرموز, وتشكل التفاعلية الرمزية خطوه إضافية تتجاوز البنائية والوظيفية بمعنى وجود جانب أنساني خاص ضمن بناء المؤسسة ووظائفها, تعرف بأنها: اتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد وبخاصة فيما يتعلق بتكوين الذات.

فلا تتضمن عملية الاتصال الأشياء العادية والتأفة بل تتضمن الأشياء ذات القيمة التي لا ينظر إليها كأشياء هامه بذاتها بل تشير إلى أفكار وأفعال ذات آثار هامه في المجتمع. (درية السيد حافظ, 1997, 285).

4. نظريه التنافر المعرفي:

التنافر المعرفي يمثل المفهوم المركزي لنظريه فستتجر تنافر المعرفي للكشف والتنبؤ بالاتجاهات وخاصة الصلة بين الاتجاهات والسلوك ويوجد التنافر المعرفي عندما تكون هناك علاقة متضاربة بين عنصرين معرفيين أو أكثر وتظهر حاله التنافر المعرفي عندما يتعارض احد هذه العناصر مع الآخرين.

ان الفكرة الأساسية في هذه النظرية هي انه في حاله ما اذا كانت مؤسسه اقتصاديه تملك عناصر معرفيه متنافره مع بعضها, تقوم عندئذ بمحاولة لجعلهم منسجمين فاذا كانت المؤسسة تعتقد بقيمه الربح كأساس للاستمرار والبقاء في سوق تتنافر فيها مؤسسات عموميه وخاصة عندئذ تقوم إدارة تلك المؤسسة بعملية تغيير في معاملتها بشكل يحل الانسجام محل التنافر. فهذه النظرية تقترض وجود قدره من الوعي من طرف المؤسسة كشخص معنويا جعلها تتجه نحو التخلص من التنافر

- تغيير سلوك الفرد (المؤسسة) كعنصر معرفي

- تغيير البيئة كعنصر معرفي أضافه عنصر معرفي جديد لخفض وزن التنافر اذا قورن بوزن نموذج التناغم (سيف الاسلام شويه, 2006, ص 50, 51)

ثانيا : مراحل تطور المؤسسة الخدماتية :

تمر المؤسسة الخدماتية بمجموعة من المراحل خلال الدورة الحياتية ،بدءا بمرحلة التأمين وانتهاء عند مرحلة الانحدار محاولة تجديد النشاط وستتطرق بالتفصيل إلى مميزات وخصائص كل مرحلة فيما يلي

1. المرحلة الأولى :

المؤسسة الأصل تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أوالتأسيس وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جيدة أو خدمة موجودة مسبقا ولكن بتركيبة وخصائص مختلفة وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدماتية الالتزام بالخطوات التالية :

- إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة.
 - تحديد مستويات عرض الخدمة المطلوب أو اللازم.
 - تحديد الفئات المستهدفة .
 - تحديد نظام الإنتاج ووضع قيود التطبيق داخل المؤسسة.
 - ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة الخدمية على تجديد وتطوير الأفكار في صناعة الخدمات".
- (سعيد محمد المصري، 2003، ص37)

2. المرحلة الثانية :

التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع وهدف المؤسسة الخدمتية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة إنتاج الخدمة و المروية) كسب عمال جدد ويجب على المؤسسة الخدمتية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط الأساسية التالية :

- تنظيم مختلف النشاطات لتسيير عملية إنتاج الخدمة.
 - تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة
 - تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة و اختيار مصادر التمويل
 - تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير و التحميل والانضباط.
- بعد تحديد المؤسسة لكل من مفهومها للخدمة صيغتها التنظيمية تنتقل إلى مرحلة أكثر تطور أو سرعة وهي مرحلة النمو.

3. المرحلة الثالثة مرحلة النمو:

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعاً جداً، مما يساعد المؤسسة الخدمتية على توسيع حجم نشاطها والانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل، كما تسمح نشاطاتها واستثمارها الجغرافي السريع والاستفادة من اقتصاديات السلم، هذا ولاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمتية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها .

وتتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في :

- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسيع والنمو رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالباً لهذه المرحلة أو دون ذلك
- اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة.
- بناء شبكة تعامل فعالة.
- إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة التي أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير والنوعية.... (التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة وتزويد وحداتها المختلفة بأنجع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات المستوى الجودة .

(هاني حامد الضمور و بشير عباس العالق، 2013، ص09)

4. المرحلة الرابعة النضج:

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب تشبعا لسوق المحمية واشتداد المنافسات ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد و بالتالي توسيع حصتها السوقية ويصبح من الصعب إنشاء مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا في هذه المرحلة تظهر مجموعات من المخاطر الفتور و إهمال مراقبة التكاليف بدقة، تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية.

- إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة وتطورها في المستقبل وبالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرتها على توسيع نشاطها وتنوعه .
(سعيد محمد المصري، 2003، ص37)

أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة هي:

- تطوير سياسة التسويق والاتصال لتحافظ على عمالها والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنوعها.

- الاختبار الأمثل للاستثمارات لاستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.

- الاهتمام بالإدارة وتسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.

في هذه المرحلة ينبغي لمسيرى المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من انفتاح على الأسواق و تطوير نظرة مستقبلية واسعة وواضحة.

5. المرحلة الخامسة (الانحدار أو الرجوع) :

بعد مرور المؤسسة الخدمية بمراحل الأربعة السابقة هنا كاحتمال دخولها في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تتفادها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة و تمكن إعادة تحديد نشاط المؤسسة الخدمية ومساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين هما:

- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.

- تطوير خدمات جديدة من خلال

- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء (فندق ، مطعم ، قاعة محاضرات).

- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة .

- اقتراح خدمات جديفة لفئات معينة من عملاء

(سعيد محمد المصري، 2003، ص37/38).

ثالثا :تصنيف المؤسسات الخدمائية:

من بين تصنيفات المؤسسة الخدمائية ما يلي:

قدم كل من Haywod et farmer سنة 1988 نموذج لتصنيف المؤسسات الخدماتية يقوم على أساس ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي/منخفض).
 - درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي/منخفض).
 - درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل (عالي/منخفض) وفي حالة متشابهة قام كل من Vandermer et Crawich سنة 1989 بتصنيف المؤسسات الخدماتية حسب بعدين أساسيين هما:
 - ✓ درجة التفاعل والاتصال (منخفض/مرتفع).
 - ✓ درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلع).
- أما Kother فيصنف المؤسسات الخدماتية حسب ما يلي:

أ / حسب نوع الملكية:

فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك وهناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة والمشايف الحكومية.

ب / حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة:

فهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج كخدمات (أقسام الحاسوب).

ج / حسب مستوى الاتصال :

فهناك مؤسسات خدماتية ذات اتصال مرتفع بعملائها وهناك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض الضعيف بعملائها (كالغسلات الأوتوماتيكية العامة أو الخاصة).

(فؤاد بوجنانة، 2008، ص 05/04)

رابعا :عناصر المؤسسة الخدماتية:

- هناك عدة عناصر مؤثرة في مردودية الخدمات سنوجزها فيما يلي:
- الزبون : يعتبر الزبون أو المستهلك الركيزة الأساسية والعنصر البشري الرئيسي في الخدمة حيث أن الخدمة لا تتحقق إلا بوجود الزبون .
- الدعم : يتمثل في الوسائل اللازمة والمستعملة في إنتاج الخدمة حيث يحتاج إليها منتج الخدمة أو المستفيد منها أو غالبا الاثنين معا حتى يتم حرية حق الإنتاج واستهلاك هذه الخدمة ويتشكل الدعم من قسمين أساسيين:
- ✓ الوسائل اللازمة للخدمة :

- مباني،آلات، أثاث التي يستخدمها الموظفون أو الزبائن
 - المحيط وهو كلما يحيط بالوسائل كالموقع والديكور.....الخ
- ✓ موظفي الاتصال والاستقبال :

هم الأشخاص الموظفون لدى مؤسسات الخدمات وهم على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمون من خدمات متنوعة وتتمثل مهمتهم في الاتصال المباشر بالزبائن ويمكن أن يكون مقدم الخدمات عبارة عن آلات أي إمكانية غياب موظفي الاتصال في المؤسسة الخدماتية .

- **الخدمة** : ونعني بها كل عمل أو جهد يبذل لتلبية وسد احتياجات الآخرين أو طلباتهم وهي أنشطة غير ملموسة قط يرتبط استخدام سلع مادية ملموسة وهي في نفس الوقت بالهدف الذي يقوم من أجله هذا النظام والنتيجة التي يتوصل إليها . (عمر صخري،ص32)

- **التنظيم الداخلي** : أن المحيط والدعم المادي وموظفي الاتصال يمثلون الجانب الظاهري في المؤسسة الخدماتية أما الأهداف المرجوة والإستراتيجية والأعمال المتبعة من طرف المؤسسة الخدماتية يتمثل في الوظيفة المالية التسويق الموارد البشرية وبالتالي فإن التنظيم الداخلي يؤثر تأثير مباشر على الجانب الظاهري.

- **الزبائن الآخرين** : باعتبار الخدمة معروضة للبيع فمن العادة تواجد عدة زبائن في نفس الوقت وفي نفس المؤسسة الخدماتية كالبنوك والمستشفيات والبريد والمواصلاتالخ . (عمر الصخري ،ص 34)

خامسا : أهداف المؤسسات الخدماتية:

تسعى المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق جملة من الأهداف ما يلي:

▪ المصداقية في سوق الخدمات :

إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية وأهداف ترمي إلى اتساع رقعتها وسمعة المؤسسة ونجد من بين الأهداف ما يلي :

✓ توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج

✓ الحضور قدر إظهار الثقة و إعطاء صورة المؤسسة من خلال القدرات

▪ ضمانات شخصية :

✓ توصية صادرة من مصدر موثق عليه.

✓ شهادة الزبائن.

(محمد دحماني، 2008،ص56)

✓ الانتماء إلى الجمعيات المهنية.

- الصور:

✓ صورة المؤسسة

▪ العتاد التربوي :

✓ تقديم الأوراق المربحة Les a tous.

✓ مراعاة العوامل الثقافية.

✓ ضرورة التوسع والتدويل:

أ/ فوائد سوق عالمي منفتح:

✓ منح امتيازات في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات .

✓ منافذ في كل مكان في العالم.

✓ عامل أساسي الكفاءة التجارية للسلع.

✓ تساعد المؤسسة على توريد خدماتها، في سوق عالمي واسع.

✓ ترقية النمو الاقتصادي و التطوير و يحسن نهائيا مستويات المعيشة.

ب/ المنافذ:

وهي عبارة عن تكنولوجيا الاعلام والموارد البشرية وتتجلى أشكال المنافذ الجديدة في الأنماط الجديدة كخدمات المسافات البعيدة، فتبادل المعلومات وخدمات البرمجة العالمية تعد إحدى نشاطات المقابلة الباطنية على المستوى الدولي مثال: الهند تحصلت على 500 مليون دولار كإيراد لسنة 94 بنسبة 2/3 من الصادرات تؤدي المنافذ إلى :

- اللامركزية لمشغل.

- رفع الصادرات على المستوى الدولي.

- عروض هامة تؤثر على اليد العاملة ونظام الاتصال الحديث.

ج / مساهمة الخدمات:

تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دور حيوي في تسهيل كل جوانب النشاط الاقتصادي.

تمثل حصة من اقتصاديات دول العالم بأكمله.

تطوير القدرات:

دعم السلطات الحكومية بالمشاركة في التظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشراكة والعروض القانونية .

▪ موقع WEB هي إحدى الطاقات التي لها انطباع لدى الزبائن، الموقع، العنوان في الإنترنت.

▪ الكفاءات والشهادات المهنية المؤهلين منهم المحترفين.

▪ المسابقات الدولية والكفاءات.

▪ الفهارس المهنية.

▪ التغطية الإعلامية والتحالفات الإستراتيجية مع الشركات المماثلة.

(محمد دحماني، 2008، ص 57) .

سادسا : خصائص المؤسسة الخدمائية :

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعا مادية هذا ما جعل المؤسسة الخدمائية تختلف وتتميز بمجموعة من الخصائص :

أن لهذه المؤسسات ثقافة خدمية على الأسس التالية:

إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة، والنظر إلى تلك الأهداف على أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى من خلال الفترات الصعبة.

- أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضى أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة .

- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها، وأن تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.

- كما تتميز المؤسسات الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحية والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها بسبب الطبيعة غير ملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات و التي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد وبشكل متتابع.

(سعيد محمد المصري، ص37/38)

كما تتميز المؤسسة الخدمية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، بل ويشاركون أحيانا في إنتاجية مشاركة مباشرة ولا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها . واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعذر تميطها، وهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء.

وتتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية بكونها شديدة وحادة ومعدل التقليد فيها مرتفع كما وأن الميزة التنافسية النسبية في تلك المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية:

- درجة تميز الأفراد العاملين في المؤسسة.

- مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة كما يقدرها العميل وليس مقدم الخدمة.

- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخداماتهم لها.

(هاني حامد الضمور ، ص 58)

سابعا : وظائف المؤسسة الخدمائية :

1. وظيفة العمليات و الإنتاج:

تشمل ما تقوم بها لمنظمة لإنتاجه لأغراض بيعة وتحقيق الربح، فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثال حتى تبقى هذه الشركة لابد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتضييع الهواتف إذ لم تفعل ذلك لن تبقى. وعندما يقيمون شركة النقل الجوي لابد من أن تمارس هذه الشركة فعاليات توفير خدمات النقل الجوي وإلا لن تبقى حية.

2. وظيفة التوظيف:

وهذه تشمل كل ما له علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم وكذلك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور والمكافآت المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم.

3. وظيفة التمويل:

وتشمل كل ماله علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الاهتمام بحساباتها فلا يمكن لأي منظمة أن تنجح وتبقى دون الاهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحدد الأموال الضرورية.

4. وظيفة إدارة المعارف والمعلومات:

حتى تبقى المنظمة ناجحة لابد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف كبيرة في العمل وتعتمد عليهم في تنفيذها ووظائفها بالإضافة إلى هذه المعارف، تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها.

(سعاد نايف البرنوطي، 2004، ص 50)

5. وظيفة الإدارة:

وهي الوظيفة الأخرى المهمة لبقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفعاليات والوظائف الفرعية نصنفها حاليا إلى :

أ/ الإدارة الإستراتيجية:

وتتعلق بتحديد وتحقيق ما نسميه بإستراتيجية المنظمة أي بعض خصائصها وتوجيهها فمثلا يجب أن تحدد كل منظمة نوع نشاطها واتجاه وحجم نموها وعلاقتها بالمنافسين وموقعها في السوق الذي تعمل فيه إلى غير ذلك من قضايا مهمة .

ب/ الإدارة العمليانية : وتتعلق بالعمل اليومي للمنظمة وهذه تقتضي:

6. التخطيط:

أي تقوم المؤسسة بتحديد لأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وكل الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

أ/ **التنظيم** : أي إقامة الدوائر و تحديد المسؤولين عنها وسلطاتهم وإجراءات العمل وغيرها

ب/ **الرقابة** : أي الرقابة المنتظمة لكل ما تقرر والتأكد من تنفيذه

ج/ **التوجيه** : أي حث العاملين وتحفيزهم والاهتمام بحاجاتهم وغيرها من نشاطات تتعلق بربط العاملين بالعمل وكل ما يتعلق بالاهتمام بعلاقات العاملين بالعاملين و الاتصالات وغيرها .

د/ **وظيفة التسويق** : وهذه تشمل كل ما يتعلق ببيع وتسويق ما ينتج فلا يكفي أن توفر شركة النقل الجوي خدمات النقل دون القيام بمجموعة فعاليات تضمن البيع الفعلي لهذه الخدمات.

(سعاد نايف الدرنوطي، 2004، ص52)

ثامنا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية:

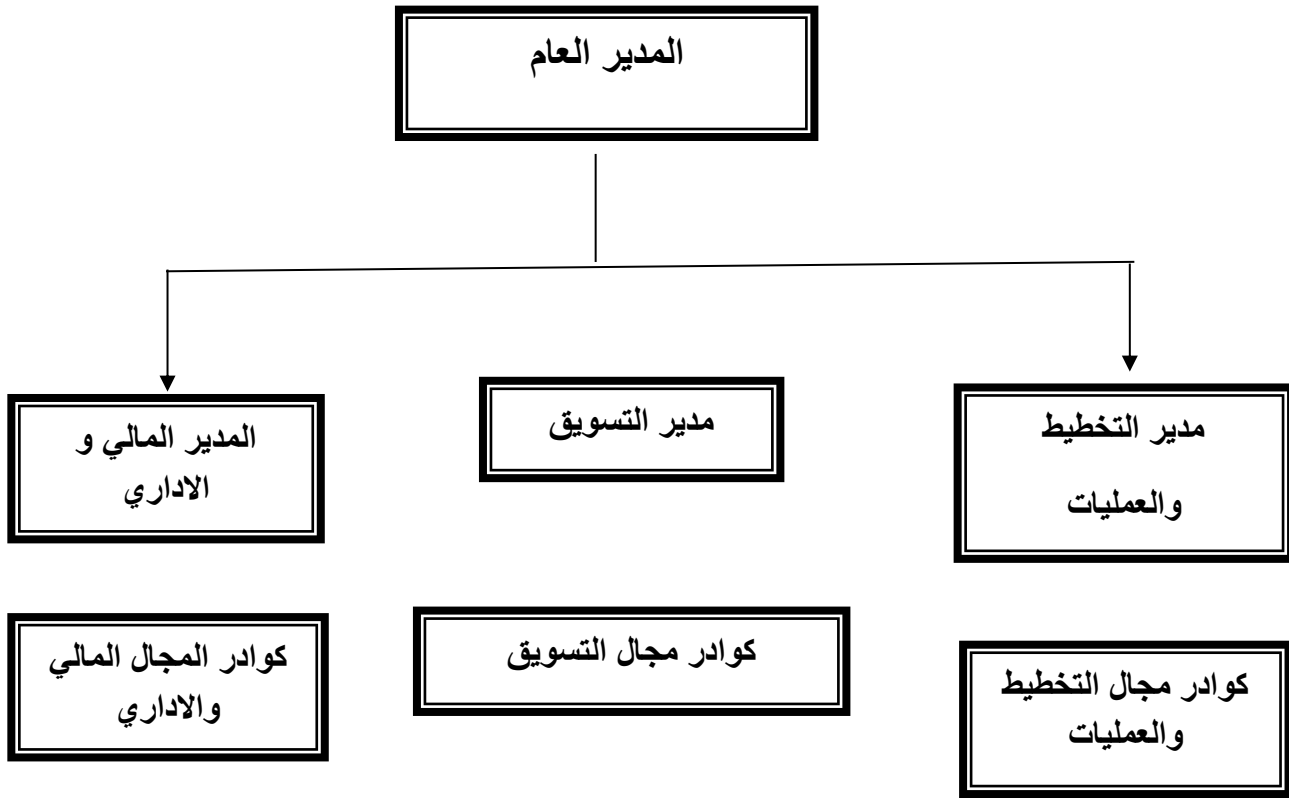
رغم أن المؤسسات الخدماتية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي، إلا أن لها أنماط أكثر شيوعا تتميز بها ومن أكثر تلك الأنماط انتشار نمطان أساسيان هما:

1. الهيكل التنظيمي المفطح:

يعتبر هذا النمط الهيكل أحد أنماط الهيكل العالمي، إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياتها لتنظيمية محدود للغاية ويكون نطاق الإدارة واسع ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة وتكون الأهمية النسبية لتخصصات على ذات المستوي وتتوقف فعالية أداء المؤسسة التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل (العمل الجماعي السائد فيه).

ويتميز هذا النمط الهيكل بقصر خطوط السلطة والاتصالات الرئيسية وسهولة الاتصالات الأفقية و من تم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات ولا شك أن اتخاذ هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى ويوضح الشكل التالي النمط المفطح للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية. (سعيد محمد المصري، ص 69)

الشكل رقم 03: النمط التنظيمي المفطح للمؤسسة الخدمية



(سعيد محمد المصري، ص 69)

2. نمط هيكل المصفوفة:

لا يعتبر هذا النمط أحد الهياكل الهرمي التقليدي متعدد المستويات كما أنه يتميز على الهيكل المفطح الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدود للغاية، بأنه يتضمن هياكل إضافية يقوم على فكرة لكل مجموعات المشروعات المؤقتة محددة الهدف الزمني وعلى ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين:

- دور مؤقت كأخذ أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام إليه لحين الانتهاء من انجازه .

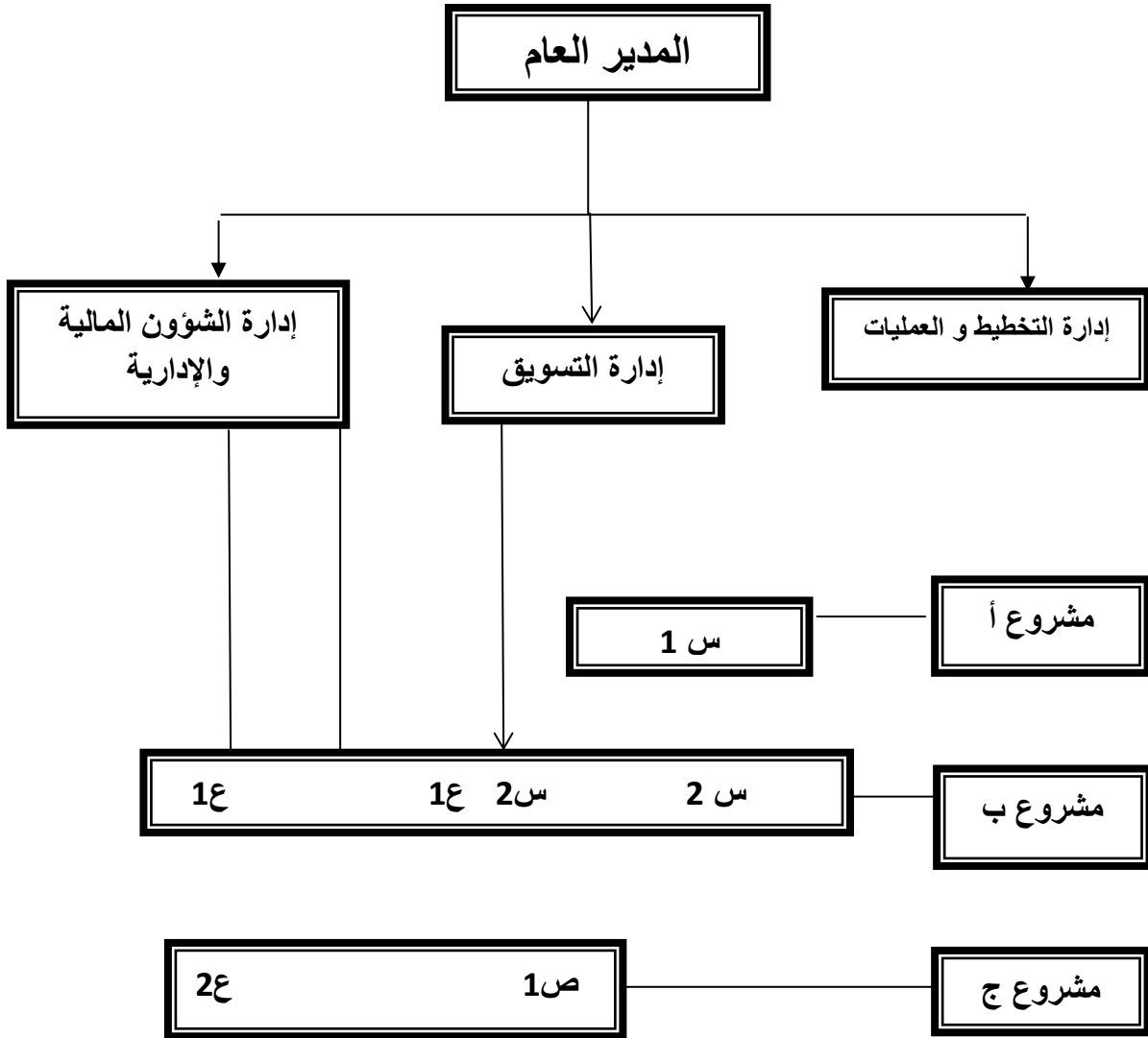
- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين.

ويتناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط و تنفذ حسب طلبات العملاء و خلال برنامج زمني محدد له بداية و نهاية متفق عليها ومن ثمة يكون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات لكل مشروع على حدى تجمع التخصصات المختلفة وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توفر روح العمل الجماعي وعلى قدر قدرتها على إتمام المشروعات طبق للبرامج الزمنية وفي إطار التكاليف المقدرة لها .

ينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدماتية وبصفة عامة مؤسسات الخدمات الاستشارية و الخدمات البحرية وشركات السياح ومنضمو الرحلات وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسا لعملائها ويوضح الشكل التالي تصورا لهذا النمط التنظيمي .

(سعيد محمد المصري،ص71/72/73)

الشكل رقم 04 : نمط هيكل المصفوفة



(سعيد محمد المصري ،ص72_73)

من خلال الشكل السابق يتضح ان : فريق العمل أ يكون من (ادارة التخطيط والعمليات) ،ص(ادارة التسويق)ويكون س دوران احدهما دائم في الادارة التي ينتمي اليها والآخر مؤقت ضمن فريق المشروع أ لحين انجازه .

- فريق عمل المشروع بيتكون من س 2 ص 2 .

- فريق عمل المشروع ج يتكون من ص 3، ع 2 .

خلاصة الفصل :

استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة مفهوم المؤسسة الخدماتية وما يتعلق بها ، وتطرقنا إلى ان مفهوم المؤسسة الخدماتية لا يختلف عن مفهوم المؤسسة الإنتاجية فكليهما عبارة عن نظام يسعى لتقديم خدمات للأفراد سواء كانت الخدمة ملموسة او غير ملموسة .

اذن فهي تتشابه من حيث الطبيعة وتختلف من ناحية الاهمية على اعتبار ان خدمات المؤسسة الخدماتية غير ملموسة وغير قابلة للتخزين وغير متغيرة ، هذا ماقمنا بتفصيله في هذا الفصل .

الفصل الرابع /

التصور
التطبيقي

لدراسة

محتويات الفصل

❖ تمهيد

❖ أولاً : عرض تصور لنموذج البيانات وتحليلها

❖ ثانياً : عرض نتائج التصور التطبيقي للدراسة

❖ ثالثاً : نتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

❖ رابعاً : النتائج في ضوء أهداف الدراسة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية المفصلة التي قمت بها حول موضوع " الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية" يأتي الآن الفصل الرابع والذي يشمل الدراسة التطبيقية وهي على شكل إسقاط للمفاهيم النظرية على المؤسسة المدروسة، وهي تمثل أحد أهم المؤسسات الجزائرية بطبيعة الحال "المستشفى العمومي محمد زيوشي طولقة".

وقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة عن قرب، واستنتاج مدى فهم وإدراك المسؤولين لأهميته.

أولاً : عرض تصور لنموذج البيانات وتحليلها :

الجدول رقم (01) يوضح تصور توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
36 ; 36%	20	نكر
63 ; 63%	35	انثى
100%	55	المجموع

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اكبر نسبة كانت من نصيب الاناث حيث قدرت نسبتهم %63,63

اي مايعادل 35 انثى ،فيما بلغت نسبة الذكور %36,36 أي مايعادل 20 ذكر في المؤسسة.

يعتبر متغير الجنس من المتغيرات الاساسية التي تؤثر على ابراز صورة المؤسسة وكثب ثقة الزبائن ولهذا نجد ان نسبة الاناث اكثر من الذكور وهذا راجع الى الطابع الاداري المعتمد بالمستشفى العمومي ،

وكذلك طبيعة عملية التوظيف التي تتبعها المستشفى ،كما يعود السبب الى ان المتخرجين من الجامعات الجزائرية نجد نسبة الاناث اكبر من الذكور ،كذلك اصبحنا نجد في المؤسسات الخدماتية النساء اكبر من الرجال ويعود السبب الى كون المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل وفرضت نفسها في الكثير من المجالات .

ثانياً : عرض نتائج التصور التطبيقي للدراسة :

بعد ان كنا سنقوم بتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة في ضوء الاطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة كنا سنتوصل الى مجموعة من النتائج مبنية على حقائق علمية من معطيات الواقع الميداني .

بحيث اذا اشارت هذه النتائج الى ان اجابات اغلب المبحوثين يرون من ان الادارة تهتم بايصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات فان هذا يعني ان هذه الادارة تسعى الى ايصال المعلومات من قبل المسؤولين وادراكهم لمدى فاعليتها وسرعتها. اما ذا كانت اجابات اغلب المبحوثين ان الادارة لا تهتم بايصال

المعلومات والقرارات الى كل المستويات مايدل على ان هذه الادارة فاشلة لاتسعى الى ايصال المعلومات . كذلك اذا اشارت نتائج الدراسة الى ان اجابات اغلب المبحوثين بوجود رقابة فعالة في المؤسسة فهذا يعني ان المؤسسة تسعى الى تحقيق اكبر قدر من الاداء والانضباط، اما اذا كانت اجابات اغلب المبحوثين بعدم وجود جهاز رقابي فعال فهذا يدل على ان المؤسسة لاتسعى الى رفع مستوى اداء عمالها وبالتالي تحقيق اهدافها.

ثالثا : نتائج في ضوء تساؤلات الدراسة :

- السؤال الأول :هل تساهم الثقافة التنظيمية في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟؟؟.

كنا من خلال المعالجة الإحصائية سنتوصل بعد حساب المتوسطات الحسابية ،وننتائج الجداول إذا ما كانت الثقافة التنظيمية تساهم في رفع أداء العاملين أم لا ؟ فإذا كانت الثقافة التنظيمية تساهم في رفع أداء العاملين فان هذه المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها ،من خلال ان العمال يستفيدون من دورات دراسية تدريبية ، واقامة حفلات تكريمية للعمال وتداول المعلومات ،اما اذا كانت اجابات المبحوثين تدل على ان الثقافة التنظيمية لاتساهم في رفع اداء العاملين ،فهذا يعني ان المؤسسة لاتملك شبكة علاقات داخلية فعالة وثقافة تنظيمية هشة وهذا ما يعرقل التفاعل وبالتالي تراجع المؤسسة وفشلها في تحقيق اهدافها.

-السؤال الثاني :هل تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الكفاءة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟؟؟.

كنا من خلال المعالجة الاحصائية سنتوصل بعد حساب المتوسطات الحسابية ،وننتائج الجداول اذا ما كانت الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق الكفاءة لدى العاملين ام لا ؟ فاذا كانت الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق الكفاءة لدى العاملين فان المؤسسة تسعى لتحقيق اهدافها، وحسن استخدام الموارد بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخبراتها بحيث يعرف بيتر "دراكر" الكفاءة على انها استخدام الاشياء بطريقة صحيحة، وهنا كانت ستتضح العلاقة بين الكفاءة و الثقافة التنظيمية ، فالمؤسسة الناجحة لن تحقق أهدافها اذ لم تكن لديها كفاءات ونظام رقابي فعال وأداء متميز وانجاز متقن للمهام وبالتالي تحقيق أهدافها لان الكفاءة شرط لازم لتحقيق الهدف المطلوب ، وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.وأما اذا كانت هذه النسب تدل على ان الكفاءة منخفضة والاتصال ضعيف وهذا الامر غير ممكن لانه لايمكن الوصول للهدف العام بدون كفاءة في استخدام المورد.

رابعاً: في ضوء أهداف الدراسة :

- **الهدف الأول :** الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق اهداف المؤسسة الجزائرية .
من خلال دراستنا التصورية للجانب الميداني كنا بصدد استنتاج نمط الثقافة السائدة في المؤسسة الاستشفائية محمد زيوشي _طولقة_ ،من خلال المعاملات بين العمال والإدارة ،وبين العمال فيما بينهم وهذا ما يتجسد في القيم الإدارية مثل الإنضباط ،الأداء
- **الهدف الثاني :**الكشف عن دور ثقافة المنظمة في رفع أداء العمال في المؤسسة الجزائرية
من خلال دراستنا التصورية للجانب الميداني كنا أيضا سنتوصل إلى ما إذا كان للثقافة التنظيمية دور في رفع أداء العمال في المؤسسة الخدمائية ويضهر ذلك من خلال مجموع المهام المنجزة بصورة متقنة .
- **الهدف الثالث :**الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الكفاءة لدى العاملين في المؤسسة الخدمائية
من خلال دراستنا كنا سنتطرق إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الكفاءة لدى العاملين ويظهر ذلك من خلال معرفة مدى تكيف العمال بالضرورف المحيطة بهم ويضهر ذلك في سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة وحدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات إلى جانب إتقان العمل ،سرعة الوصول إلى الاهداف ،تشجيع الانماط السلوكية الاجابية ، تحقيق الرضى العام داخل المنظمة وخارجها .
- **الهدف الرابع :**الكشف عن دور تقبل العاملين لثقافة التنظيم في تحقيق أهداف مؤسستهم
ويضهر ذلك من خلال القيم الأخلاقية التي يشعر بها الفرد بأنها واجبة التنفيذ مثل الأمانة ،الصدق ،الإخلاص وعدم الإلتزام بها يشعروهم بتأنيب الضمير ،كذلك معرفة ما إذا كان العاملين يتميزون بالمرونة والتعاون وهذا كله يهدف لتحقيق أهداف المؤسسة .

خاتمة

خاتمة :

لقد تمت دراسة موضوع الثقافة التنظيمية في المستشفى العمومي محمد زيوشي طولقة ، من أجل توضيح دوره في تسييره باعتباره نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه ، وقد بنينا اعتباراتنا هذه كون الثقافة التنظيمية ميدان خصب قابل للدراسة العلمية ، ونقطة التقاء يتهافت إليها باحثون من عدة تخصصات لتعلقها المباشر أو غير المباشر بمجال اهتمامهم .

وقد ارتبطت إشكالية بحثنا بدراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية ، بحيث أصبحت بذلك القدر الكبير من الأهمية على اعتبار اهتمام المؤسسات بها الذي تبين من خلال الدراسة النظرية والتصور التطبيقي الذي ركزنا فيه على كل ما يخص الثقافة التنظيمية في المؤسسة الخدماتية الجزائرية.

وقد خصصنا المشفى وخاصة الوحدة الإدارية من اجل إثبات صحة تساؤلاتنا التي أردنا منها الوصول إلى نتائج اعتمادا على ما جاء في الجانب النظري أو التطبيقي على حد سواء .

وبما أن الثقافة التنظيمية عملية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة فلا يمكن السعي لتحقيق الأهداف دون الوقوف على مدى متانة ثقافة هذه المؤسسة ومدى تقبل العاملين لها ، هذا كله ما تسعى له المؤسسة الاستشفائية من أجل نجاح العملية الخدماتية من جهة وتحقيق رضي الموظفين والرؤساء من جهة أخرى ورفع مستوى تقديم الخدمة وتحقيق الأهداف المؤطرة والمرجوة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1/ القواميس :

1. ابن المنظور : لسان العرب ، دار الجبل ، بيروت ، 1988.

2/ الكتب بالعربية :

1. بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر ، ط1 ، عمان، 2014.
2. حسين أحمد الطراونة ، أحمد يوسف عريفات وآخرون ، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر ، ط1، عمان ، 2011
3. حميد الطائي وبشير العلق ، إدارة عمليات الخدمة ، البازوري للنشر والتوزيع ، دط، ب ن، 2009.
4. حميد خروف ، الربيع جصاص ، علم اجتماع الثقافة ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2003.
5. درية السيد حافظ ، علم الاجتماع الاقتصادي ، دار المعرفة الجامعية ، د ط ، 1997.
6. زكي خليل المساعد ، تسويق الخدمات وتطبيقاته ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، د ط ، د ب ن ، 2006.
7. زاوي فضيلة ، محاضرات في تسيير المؤسسات ، جامعة امحمد بوقرة ، تخصص الادارة التسويقية ، قسم علوم التسيير ، بومرداس ، 2017_2018.
8. سمير محمد حسين ، بحوث الاعلام ، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة ، د ط ، القاهرة ، 2006.
9. سيد محمد جاد الله ، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة ، مطبعة العشري ، جامعة قناة السويس ، 2004-2005.
10. سيف الاسلام شوية ، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية اقتراح نموذج للتطوير ، جامعة عنابة مختبر التربية ، الانحراف والجريمة في المجتمع ، 2006.
11. طلق بن عوض السواط ، سعود محمد العتيبي ، البعد الوقتي لثقافة التنظيم مجلة الاقتصاد والادارة ، العدد 2009، 1.
12. طويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، الفصل الاول ، مفاهيم عامة حول المؤسسات المصغرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، الجزائر ، 1992.
13. عبد الرزاق بن أحبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2000.
14. عرباجي اسماعيل ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996.
15. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، 1993، 2.

16. قصير احمد ،تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة شركة صناعة الانابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف _المسيلة،2016_2017.
17. لحسن عبد الله باشيوه واخرين :البحث العلمي مفاهيم أساليب وتطبيقات ،الورق للنشر والتوزيع ،عمان ،2010.
18. ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ، 2015 .
19. ماجد عبد المهدي مساعدة ،السلوك التنظيمي ،دار المسيرة للنشر ،ط1، عمان ،2016 .
20. محمد شفيق ،البحث العلمي (الخطوات المنهجية لاعداد البحوث العلمية)،المكتب الجامعي الحديث ،مصر 1998.
21. محمد عبيدات واخرون ،منهجية البحث العلمي ،دار وائل للنشر والتوزيع ،ط2،عمان ،1999.
22. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ،دار وائل للنشر ،ط4،عمان ، 2010 .
23. محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان 2005 .
24. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، الاردن ، 2005.
25. مراد ممدوح كامل ، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال ، مكتبة الوفاء القانونية ،ط1، الاسكندرية ،2006.
26. منال هلال مزاهرة ،مناهج البحث الاعلامي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2014.
27. موريس أنجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي واخرون ، دار القصبه للنشر والتوزيع ،ط2،الجزائر ،2006.
28. ناصر جردات ،أحمد المعاني وآخرون ، إدارة التغيير والتطوير ، أثراء للنشر والتوزيع ،ط1، الشارقة ،الاردن ، 2013.
29. ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية ،ط1،الجزائر ،1998

3/ المذكرات :

1. أسماء جلولي ، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ،مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ، 2012_2013.
2. ايت ابراهيم خولة ،أثر الثقافة التنظيمية على ادارة التميز ،دراسة حالة مؤسسة prolipos لأننتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة _ أم بواقي _مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ،جامعة أم البواقي ،2014_2015.

3. بن سعيد صبري ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة _دراسة حالة بعض المؤسسات _،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراهفي علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال والتنمية المستدامة ،جامعة سطيف 1 ،كلية العلوم الاق والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مدرسة الدكتوراه ادارة الاعمال والتنمية المستدامة ، 2014_2013.
4. بن سي علي بلال فاتح ،تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة التي تعاني مشاكل هيكلية ،دراسة حالة سونطراك RTO ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم ،2015_2016 .
5. شطي أمينة ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل ، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمرانبي العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013_2014.
6. ضنبري نجية ، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة ،دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،جامعة المسيلة ،2012_2013
7. عكاشة أسعد أحمد محمد ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات palteI ،رسالة ماجستير نتخصص ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ،غزة ، 2008.
8. قصير احمد ،تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة شركة صناعة الانابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف _المسيلة،2016_2017.
9. محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، الرياض ،2005.
10. محمد بن فرحان الشلوي ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ،رسالة ماجستير ، جامعة الملك خالد ،2005.
11. نسيمة بومعراف ،دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل ،دراسة ميدانية على على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر _بسكرة _،اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي ،2013_2014.
12. هاجر قوجيل ، أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر _قالمة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 2015،1945_2016.



الملاحق

قائمة الملاحق:

- الاستبيان الخاص بالدراسة قبل التحكيم
- الاستبيان الخاص بالدراسة بعد التحكيم
- قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية محمد زيوشي طولقة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان قبل التحكيم لموضوع :

الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية طولقة – بسكرة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة :

نسرين شكال

الاستاذة المشرفة:

أ.د/بوزيد سليمة

:السنة الجامعية

1441-1442/2020-2019

ملاحظة: كل المعلومات المقدمة في إطار هذه الاستمارة سرية ولا يتم إستغلالها إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الاول : البيانات الشخصية :

- العمر : أقل من 30 من 30-45 أكبر من 40
- الجنس : ذكر أنثى
- الحالة الاجتماعية : أعزب. متزوج. مطلق.
- المؤهل العلمي : ثانوي. جامعي. ما بعد التخرج

المحور الثاني : بيانات تتعلق برفع أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية

- 1 هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات ؟. نعم. لا
- 2 هل يتناسب حجم الراتب مع الجهد المبذول ؟ نعم. لا
- 3 هل تعاونون من وجود تناقضات في القرارات الإدارية العليا المؤسسة ؟. نعم. لا
- 4 هل تستفيدون من دورات دراسية تدريبية ؟. نعم. لا
- 5 هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية ؟ نعم. لا
- 6 هل تحدد أهداف المؤسسة تبعاً للظروف المحيطة ؟ نعم. لا
- 7 هل أنت راضي على أدائك وجزائك ؟ نعم. لا.
- 8 هل تقيم المؤسسة حفلات تكريمية للعامل ؟ نعم. لا
- 9 هل العلاقة بينك وبين المؤسسة هي علاقة أجرة دون الاهتمام بأداءك العلمي والوظيفي ؟. نعم. لا

المحور الثالث : بيانات متعلقة بتحقيق الكفاءة لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية

- 1 هل يكفأ الأداء المتميز للعاملين ؟ نعم. لا
- 2 هل يتم الاهتمام بإنجاز الأعمال بشكل متقن ؟. نعم. لا
- 3 هل يتم تطوير فرق العمل داخل المؤسسة ؟ نعم. لا
- 4 هل توجد رقابة فعالة في المؤسسة ؟ نعم. لا
- 5 هل منصب عملك يلاءم مؤهلاتك العلمية والعملية ؟ نعم. لا
- 6 هل يمتلك الأفراد العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون ؟
نعم. لا
- 7 هل تعمل المؤسسة الاستشفائية على وضع برامج تدريب وتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين اداءهم ؟
نعم. لا

8 هل يحترم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين لمناصب جديدة في مؤسستك؟
نعم. لا

9 هل تؤخذ آراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟ نعم. لا.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان بعد التحكيم لموضوع :

الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية طولقة – بسكرة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة :

نسرين شكال

الاستاذة المشرفة:

أ.د/بوزيد سليمة

السنة الجامعية:

1441-1442/2020-2019

ملاحظة: كل المعلومات المقدمة في إطار هذه الاستمارة سرية ولا يتم إستغلالها إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر : أقل من 30 من 30-45. أكبر من 45.
- المؤهل العلمي : ثانوي. جامعي.
- الخبرة المهنية :

المحور الثاني : بيانات تتعلق برفع أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية

- 1 هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات ؟. نعم لا
- 2 هل يتناسب حجم الراتب مع الجهد المبذول ؟ نعم. لا
- 3 هل تعاونون من وجود تناقضات في القرارات الإدارية العليا المؤسسة ؟. نعم. لا
- 4 هل تستفيدون من دورات دراسية تدريبية ؟. نعم. لا
- 5 هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية ؟ نعم. لا
- 6 هل أنت راضي على ادائك وجزائك ؟ نعم. لا
- 7 هل تقيم المؤسسة حفلات تكريمية للعمال ؟ نعم. لا
- 8 هل العلاقة بينك وبين المؤسسة هي علاقة أجر دون الاهتمام بأداءك العلمي والوظيفي ؟. نعم. لا

المحور الثالث : بيانات متعلقة بتحقيق الكفاءة لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية

- 1 هل يكفأ الأداء المتميز للعاملين ؟ نعم. لا
- 2 هل يتم الاهتمام بإنجاز الأعمال بشكل متقن ؟. نعم. لا
- 3 هل يتم تطوير فرق العمل داخل المؤسسة ؟ نعم. لا
- 4 هل توجد رقابة فعالة في المؤسسة ؟ نعم. لا
- 5 هل منصب عملك يلاءم مؤهلاتك العلمية والعملية ؟ نعم. لا
- 6 هل يمتلك الأفراد العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون ؟
نعم. لا
- 7 هل تعمل المؤسسة الاستشفائية على وضع برامج تدريب وتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أداءهم ؟
نعم. لا
- 8 هل يحترم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين لمنصب جديدة في مؤسستك ؟
نعم. لا
- 9 هل تؤخذ آراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات ؟ نعم. لا

قائمة الاساتذة المحكمين :

- الاستاذ : شايب ذراع ميدني

- الاستاذة : عزيز سامية

- الأستاذ: بوساحة عزوز

- الأستاذ : حليلو نبيل

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية.

