جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل –

كلَية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة

–دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب بلارة–الميلية–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين:

– وفاء لحميرة

– صفاء بوجعادة

لجنة المناقشة

د.ربيع كواهي	جامعة محمد الصديق بن يحيى_ جيجل	رئيسا
د. الياسين بوجردة	جامعة محمد الصديق بن يحيى_ جيجل	مشرفا ومقررا
د.طاهر غراز	جامعة محمد الصديق بن يحيى_ جيجل	مناقشا

السنة الجامعية:2020–2021

شكر وعرفان

اعط اختلافك، رحب باختلافاتي، وحد جميع الاختلافات في الكل الأكبر، - هذا هو قانون النمو- ان توحيد الاختلاف هو العملية الأبدية للحياة –التركيبة المبتكرة-، اعلى درجات الابداع

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم، ووفقنا واعاننا على أداء هذا العمل

والصلاة والسلام على المصطفى خير الانام

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الى الأستاذ الفاضل **"الياسين بوجردة"** الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل علينا بنصائحه ووقته وتوجيهاته القيمة، وعلى سعة صدره،

فجزاه الله عنا كل الخير وانار دربه نورا

أتوجه كذلك بالشكر والعرفان الى أساتذة علم اجتماع التنظيم والعمل كل باسمه على مجهوداتهم في تزويدنا بالمعلومات اللازمة والقيمة طيلة فترة الدراسة

MY HOUSE ON WEB
htpp://www.myhouseonweb.eu/

مقدمة

ان عالم اليوم يشهد الكثير من التطورات والتغيرات في شتى المجالات، الامر الذي يجعل منظمات الاعمال والمؤسسات الصناعية تعيش الكثير من التحديات وتواجه العديد من المخاطر والمعوقات، لدلك تسعى جاهدة لتحقيقها والعمل من اجل بلوغ أهدافها، والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجاتها.

من هذا المنطلق تعتبر الثقافة التنظيمية العامل الأساسي الذي ترتكز عليه مختلف التنظيمات الصناعية في عملية التسيير وإدارة مواردها، وهذا من خلال قدرتها على تشكيل قيم ومبادئ الافراد وتوجيه سلوكياتهم بالاعتماد على جملة من الممارسات والأساليب والعادات التي تحدد ثقافتها، فهي تعتمد عليها من أجل إرساء نظام قيمي يخدم التنظيم بما يتواءم مع أهدافها هذا من جهة.

من جهة أخرى، لا يمكن تحقيق الغرض الأساسي الذي أنشئ من اجله التنظيم، الا من خلال ما يملكه من موارد وممتلكات سواء مادية كانت أو معنوية باعتبار أن هذه الموارد هي من أهم ما تقوم عليه التنظيمات وتستخدمه بشكل دائم ومقصود، لذلك تحرص التنظيمات على إيجاد الأساليب والطرق المثلى لاستغلالها في عملية الإنتاج خصوصا ان الموارد في تناقص مستمر، في المقابل انها تعرف تزايد متواصل في الأسعار، الامر الذي يدفع المسيرين الى انتهاج خطط بديلة تهدف الى ترشيد وعقلنة استغلالها في ما يحقق المطالب المقصودة وفقط بعيدين عن الاستغلالات الشخصية وغير الأخلاقية، إضافة الى فرض الرقابة الدائمة والمستمرة على ممتلكات المؤسسة من أجل صيانتها والحفاظ عليها وتجنب كل ما من شأنه ان يعرقل سيرورة عملها بسن قوانين صارمة تفرض السير الحسن والإنتاج المطلوب في الوقت المحدد.

على هذا الأساس تطرقنا في بحثنا الموسوم بـ "دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة" إلى الإلمام بمجموعة المعلومات المتقصية والتي تحصلنا عليها في نطاق بحثنا، حيث قمنا بتقسيم هذا الموضوع الى جانبين نظري، وميداني.

فالجانب النظري تضمن أربعة فصول:

- الفصل الأول: يتمثل في "موضوع الدراسة"، يحتوي على أسباب اختيار الموضوع، اهداف واهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، واشكالية البحث.
- الفصل الثاني: جاء بعنوان "البعد النظري للثقافة التنظيمية وممتلكات المؤسسة" حيث تناولنا فيه نظريات الثقافة التنظيمية من جهة، والفكر الإداري للثقافة التنظيمية وممتلكات المؤسسة من جهة أخرى.

- الفصل الثالث: تحت عنوان "اساسيات الثقافة التنظيمية"، وتناولنا فيه التطور التاريخي لمصطلح الثقافة التنظيمية، عناصر واهمية الثقافة التنظيمية، خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية، وظائف وابعاد الثقافة التنظيمية، الثقافة التنظيمية من حيث القوة والمضمون، الثقافة التنظيمية والقيم الأخلاقية، خصائص الثقافة التنظيمية في الجزائر.
- الفصل الرابع: الموسوم بـ "ممتلكات المؤسسة" وتطرقنا فيه الى: أنواع ممتلكات المؤسسة، خصائص ممتلكات المؤسسة، معايير استغلال ممتلكات المؤسسة، أهمية حماية ممتلكات المؤسسة، وسائل حماية ممتلكات المؤسسة.

اما الجانب الميداني فتضمن فصلين:

- الفصل الخامس: يتمحور حول "الإجراءات المنهجية للدراسة"، ويحتوي على مجالات الدراسة، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، وأساليب التحليل.
- الفصل السادس: المعنون بـ "تحليل ومناقشة النتائج"، ويتضمن عرض وتحليل البيانات، تفسير ومناقشة نتائج الدراسة (في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة)، الاقتراحات والتوصيات، وخاتمة.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	–
مقدمة	أ
فهرس المحتويات	ج
فهرس الاشكال والجداول	ز
ملخص الدراسة	–
الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
تمهيد	19
أولا: أسباب اختيار الموضوع	19
1. الاسباب الذاتية	19
2. الأسباب الموضوعية	19
ثانيا: أهمية واهداف الدراسة	19
1. أهمية الدراسة	19
2. اهداف الدراسة	20
ثالثا: مفاهيم الدراسة	20
رابعا: الاشكالية	24
خامسا: الدراسات السابقة	26
الفصل الثاني: البعد النظري للثقافة التنظيمية وممتلكات المؤسسة	
تمهيد	39
أولا: نظريات الثقافة التنظيمية	39
1– نظرية القيم	39
2– نظرية روح الثقافة	40
3– نظرية التفاعل التنظيمي	40
4– نظرية سجية الثقافة	41
ثانيا: الفكر الإداري للثقافة التنظيمية وممتلكات المؤسسة	42

1- المدرسة الكلاسيكية	42
1-1- نظرية الإدارة العلمية	43
1-2- نظرية التنظيم البيروقراطي	45
1-3- نظرية التنظيم الاداري	47
2- المدرسة النيوكلاسيكية	50
2-1-حركة العلاقات الانسانية	50
2-2- نظرية النظام التعاوني	52
2-3- نظرية الحاجات	55
3- المدرسة الحديثة	58
3-1- نظرية التحليل الاستراتيجي	58
3-2- نظرية إدارة الجودة الشاملة	60
3-3- النظرية اليابانية	63
خلاصة	66
الفصل الثالث: اساسيات الثقافة التنظيمية	
تمهيد	68
أولا: التطور التاريخي لمصطلح الثقافة التنظيمية	68
ثانيا: عناصر وأهمية الثقافة التنظيمية	69
1. عناصر الثقافة التنظيمية	69
2. أهمية الثقافة التنظيمية	70
ثالثا: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية	71
1. أنواع الثقافة التنظيمية	71
2. خصائص الثقافة التنظيمية	72
رابعا: وظائف وابعاد الثقافة التنظيمية	72
1. وظائف الثقافة التنظيمية	72
2. ابعاد الثقافة التنظيمية	73
خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية	73
سادسا: تأثير ثقافة المنظمة على المنظمة	75
سابعا: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الاجتماعية	76

ثامنا: الثقافة التنظيمية والقيم الاخلاقية	**78**
تاسعا: خصائص الثقافة التنظيمية في الجزائر	**82**
خلاصة	**85**
الفصل الرابع: ممتلكات المؤسسة	
تمهيد	**87**
أولا: أنواع ممتلكات المؤسسة	**87**
1. الممتلكات المادية	**87**
2. الممتلكات المعنوية	**88**
3. ممتلكات المؤسسة التكنولوجية	**91**
ثانيا: خصائص ممتلكات المؤسسة	**92**
ثالثا: معايير استغلال ممتلكات المؤسسة	**93**
1. في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**93**
2. في المؤسسات الكبيرة	**96**
رابعا: أهمية حماية ممتلكات المؤسسة	**98**
خامسا: وسائل حماية ممتلكات المؤسسة	**99**
1. وسائل حماية الموارد البشرية	**99**
2. وسائل حماية الآلات	**104**
3. وسائل حماية المعلومات	**106**
خلاصة	**109**
الجانب الميداني	
الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	**112**
أولا: مجالات الدراسة	**112**
1. المجال الجغرافي	**112**
2. المجال البشري	**112**
3. المجال الزماني	**113**
ثانيا: فرضيات الدراسة	**113**
ثالثا: منهج الدراسة	**114**

رابعا: أدوات جمع البيانات	**114**
1. الملاحظة	**115**
2. المقابلة	**115**
3. الاستمارة	**116**
4. الوثائق	**117**
خامسا: مجتمع الدراسة	**117**
سادسا: أساليب التحليل	**118**
خلاصة	**119**
الفصل السادس: تحليل ومناقشة النتائج	
تمهيد	**121**
أولا: عرض وتحليل البيانات	**121**
ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة	**146**
1. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	**146**
2. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	**151**
ثالثا: الاقتراحات والتوصيات	**154**
خلاصة	**155**
الخاتمة	**157**
قائمة المراجع	**159**
الملاحق	**168**

فهرس الأشكال

الجداول

فهرس الاشكال		
الاشكال	**العنوان**	**الصفحة**
الشكل رقم 1	يوضح هرم الحاجات عند ماسلو	**56**
الشكل رقم 2	يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الاجتماعية	**76**
فهرس الجداول		
الجداول	**العنوان**	**الصفحة**
الجدول	يوضح جدول العينة	**118**
الجدول رقم01	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	**121**
الجدول رقم02	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن	**121**
الجدول رقم03	يوضح توزيع افراد العينة حسب الموطن الاصلي	**122**
الجدول رقم04	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	**122**
الجدول رقم05	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	**123**
الجدول رقم06	يوضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة منصب العمل	**123**
الجدول رقم07	يوضح توزيع افراد العينة حسب الاجر	**124**
الجدول رقم08	يوضح طبيعة العمل الممارس في المؤسسة	**125**
الجدول رقم09	يوضح تلقي التدريب في المؤسسة	**125**
الجدول رقم10	يوضح مدى الفائدة التي تم تلقيها من التدريب	**126**
الجدول رقم11	يوضح عن مدى مواجهة العراقيل اثناء التدريب	**126**
الجدول رقم12	يوضح مدى تقديم إدارة المؤسسة للنشاطات التوعوية	**127**
الجدول رقم13	يوضح مدى الاستفادة من النشاطات التوعوية	**128**
الجدول رقم14	يوضح مدى تلقي المساعدة من الغير	**128**
الجدول رقم15	يوضح مدى مساهمة العمل الجماعي وروح الفريق في زيادة الإنتاج والحفاظ على مستوياتها	**129**
الجدول رقم16	يوضح مدى الالتزام بالصيانة الدورية لمعدات المؤسسة اثناء العمل	**130**
الجدول رقم17	يوضح مدى الحرص على مراقبة سلامة بيئة العمل في حالة الانتهاء من الدوام	**131**

الجدول رقم18	يوضح مدى الالتزام بارتداء الملابس الواقية اثناء العمل	131
الجدول رقم19	يوضح مدى مساهمة التنشئة التنظيمية في ضبط سلوك العمال نحو التعامل مع ممتلكات المؤسسة	132
الجدول رقم20	يوضح طبيعة قوانين العمل السائدة في المؤسسة	132
الجدول رقم21	يوضح مدى اتسام قوانين المؤسسة بالوضوح	133
الجدول رقم22	يوضح مدى التزام العمال بمواقيت الدخول والخروج من العمل	133
الجدول رقم23	يوضح مدى وجود تعليمات امنية صارمة من طرف الإدارة لتجنب الأخطاء العامة	134
الجدول رقم24	يوضح صفة نظام العقوبات في العمل	134
الجدول رقم25	يوضح مدى اعتماد المؤسسة نظام الحوافز لرفع مستوى أداء العمال	135
الجدول رقم26	يوضح مدى اطلاع المؤسسة العمال على معلوماتها الخاصة بالعمل	136
الجدول رقم27	يوضح مدى اتاحة المؤسسة الفرصة للعمال لمناقشة وطرح أفكار مرتبطة بالعمل	136
الجدول رقم28	يوضح مدى تناسب وظيفة العمال مع مؤهلاتهم العلمية	137
الجدول رقم29	يوضح مدى ارتباط زيادة الاطلاع على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من الشعور بالانتماء الاكبر	138
الجدول رقم30	يوضح صفة أدوار العمال في العمل	138
الجدول رقم31	يوضح مدى تحديد وتوضيح الأدوار لتسهيل عملية التواصل بين العمال	139
الجدول رقم32	يوضح مدى دور صرامة القوانين التنظيمية في حماية ممتلكات المؤسسة	139
الجدول رقم33	يوضح طبيعة النظام الرقابي السائد في المؤسسة	140
الجدول رقم34	يوضح مدى محافظة العمال على النظام السائد في المؤسسة	140
الجدول رقم35	يوضح نوع الاشراف السائد في المؤسسة	141
الجدول رقم36	يوضح طبيعة الاشراف المفضل لدى العمال	141
الجدول رقم37	يوضح مدى مساعدة البرامج التوعوية والتعليمية في تعزيز الحفاظ على البيئة الداخلية للمؤسسة	142
الجدول رقم38	يوضح مدى حرص العمال على الحفاظ على سمعة ومكانة	142

	المؤسسة	
الجدول رقم39	يوضح مدى اتسام إدارة المؤسسة بالعدالة في تعاملها مع العمال	**143**
الجدول رقم40	يوضح مدى حرص إدارة المؤسسة على تحقيق اهداف العمال	**143**
الجدول رقم41	يوضح مدى حرص العمال على الحفاظ على سمعة المؤسسة	**144**
الجدول رقم42	يوضح تقييم بيئة العمل من طرف العمال	**145**
الجدول رقم43	يوضح مدى شعور العامل بالتوافق مع جماعة عمله	**145**
الجدول رقم44	يوضح مدى مساعدة التشبع بالقيم التنظيمية في العمل في الحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة	**146**

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

يعد موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة من المواضيع الهامة التي لا بد من الالتفات لها بشكل موسع من قبل الباحثين، خاصة في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل، وكون التنظيم كيان يهتم بالناحية الإنتاجية وكيفية استمرارها وارتفاع مردوديتها حيث لا يتحقق هذا الا بوجود قيم تُبنى عليها المؤسسات، فتعتمدها وتُنشؤها لأفرادها وتضبطها بلوائح وقوانين تسيطر بها لضمان حماية مواردها التي تحقق سيرورتها، اذ أن المورد البشري يُعرض ويتعرض لمجموعة من المواقف قد ينجم عنها أضرار تترك آثار عليه وعلى المؤسسة.

وعليه فإن دراستنا الحالية تهدف الى التعرف على "دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة"، وقد تم ذلك في الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب (AQS)، انطلاقا من فرضية عامة مفادها:

- للثقافة التنظيمية دور في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

وقد انسابت تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- تساهم التنشئة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المادية.
- تساعد القوانين التنظيمية الصارمة في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
- تساهم القيم التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المعنوية.

وقد تم الاعتماد في دراسة ذلك على المنهج الوصفي، كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، بالاستعانة الى مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات تمثلت في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والوثائق لاستخدامها في مجتمع الدراسة على عينة قصدية عشوائية تتكون من 68 مفردة.

وقد اشتملت الدراسة على مقدمة، وجانب نظري يحوي أربعة فصول، وكان موضوع الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة، والفصل الثاني تضمن البعد النظري للثقافة التنظيمية وممتلكات المؤسسة، في حين ان الفصل الثالث فتمحور حول اساسيات الثقافة التنظيمية، اما الفصل الرابع فتعنون تحت "ممتلكات المؤسسة".

اما الجانب الميداني، فقد تضمن بدوره فصلان: الفصل الخامس والمندرج تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة"، وأخيرا الفصل السادس بعنوان "تحليل ومناقشة نتائج الدراسة"، وخاتمة.

ومن اهم النتائج المتحصل عليها في هده الدراسة تتمثل في:

- تساهم التنشئة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المادية.
- يعزز التدريب الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المادية، وذلك بالاستغلال الصحيح والرشيد للموارد في عملية الإنتاج.
- تحفز النشاطات التوعوية العمال على الانتباه والحرص من المخاطر التي قد تنجم عن الاستغلال الخاطئ للموارد المادية بشكل كبير.
- يحقق العمل الجماعي روح الانتماء الذي يتولد عنه الاستقرار، وبالتالي تتشكل بيئة عمل سليمة.
- تساهم القوانين التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
- تساعد صرامة القوانين في الحد من أي تجاوزات على أملاك المؤسسة، التي تضمن لها الحماية، والحفاظ عليها من التخريب.
- تفرض القوانين الصارمة الالتزام والامتثال لأهداف التنظيم بأقل قدر من الأخطاء.
- تساهم القيم التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المعنوية.
- تساعد الحوافز الوقائية على رفع مستوى حرص العمال على الموارد التي يعملون بها.
- تحقق الرقابة المستمرة حماية للموارد من التخريب، وسد النقائص التي قد تعرقل عملية الإنتاج في حالة تعطل احداها.
- العدالة بين العمال من قبل المشرفين ترفع الروح المعنوية فيهم، والتي تحفزهم على الحفاظ على سمعة المؤسسة.

والملفت للانتباه ان موضوع الثقافة التنظيمية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة، يعد من المواضيع الضرورية في عصرنا الحالي خاصة مع تناقص موارد التنظيمات من جهة، وصعوبة التحكم في السلوك التنظيمي من جهة أخرى.

Abstract of the Study

The issue of organizational culture and its role in preserving the property of the institution is one of the important topics that must be paid extensive attention by researchers، especially in the field of sociology of organization and work، and the fact that the organization is an entity concerned with productivity and how to continue and increase its profitability where only this is achieved there are values upon which institutions، are built so they are adopted and established for their members and controlled by regulations and laws that control them to ensure the protection of their resources that achieve their process as the human resource is exposed and exposed to a set of situations that may result in damages that leave impacts on him and on the institution.

There fore our current study aims to identify he role of organizational culture in preserving the property of the institution، and this was done in the Algerian-Qatari Steel Company (AQS)، based on a general hypothesis that:

- organizational culture has a role in preserving the property of the institution.

Three sub-hypotheses have flowed under this hypothesis:

- Organizational upbringing contributes to preserving the institution's material properties.
- Regulatory laws contribute to preserving the property of the institution.
- Organizational values contribute to preserving the institution's intangible property.

The study relied on the descriptive analytical method، being the appropriate method for this study، using a set of scientific tools to obtain information represented in: observation، interview، form، and documents for use in the study community on a random sample consisting of 68 workers.

The study included an introduction، and a theoretical part containing four chapters، and the topic of the first chapter was: "the conceptual framework of the study،" and the second chapter included "the theoretical dimension of organizational culture and the property of the institution،" while the third chapter focused on the basics of organizational culture، and the fourth chapter deals with institutional properties.

As for the field side، it in turn included two chapters: the fifth chapter under the title "methodological procedures for the study،" and finally the sixth

chapter entitled "analysis and discussion of the results of the study،" and a conclusion.

Among the most important results obtained in this study are:

- Organizational upbringing contributes to preserving the institution’s material properties.
- Training enhances the preservation of the company’s material، assets by using the correct and rational use of resources in the production process.
- Awareness activities motivate workers to be aware of the risks that may result from the wrong exploitation of material resources in a large way.
- Teamwork achieves the spirit of belonging that generates stability، and thus a healthy work environment is formed.
- Regulatory laws contribute to preserving the property of the institution.
- The strictness of laws helps in limiting any encroachments on the property of the institution، which guarantees its protection and preservation from sabotage.
- Strict laws require commitment and compliance with the objectives of the organization with the least amount of errors.
- Organizational values contribute to preserving the institution’s intangible property.
- Preventive incentives help raise the level of workers’ concern for the resources with which they work.
- Continuous monitoring achieves protection of resources from sabotage، and fills in deficiencies that may hinder the production process in case one of them fails.
- Justice among workers by supervisors raises the morale in them، which motivates them to maintain the reputation of the institution.

It is interesting to note that issue of organizational culture and the preservation of the institution’s property is one of the necessary topics in our time especially with the decreasing resources of organizations on the one hand and the difficulty of controlling organizational behavior on the other hand.

الجانب النظري

الفصل الاول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولا: أسباب اختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية

2- الأسباب الموضوعية

ثانيا: أهمية واهداف الدراسة

1- أهمية الدراسة

2- اهداف الدراسة

ثالثا: مفاهيم الدراسة

رابعا: الاشكالية

خامسا: الدراسات السابقة

يعتبر موضوع الدراسة الإطار المرجعي العام للبحث العلمي، فهو يساعد الباحث على تحديد معالم وأهداف بحثه. ومن أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه والأسباب وراء اختيار هذا الموضوع. بالإضافة إلى إبراز أهمية وأهداف الدراسة، وبناء على هذا قمنا بتحديد جملة من المفاهيم الخاصة بالموضوع من أجل توضيحها وإزالة اللبس والغموض عنها وعرض دراسات سابقة تخدم الموضوع لإعطائه قيمة علمية مع تحديد إشكالية دراستنا.

أولا: أسباب اختيار الموضوع

لا شك أن لاختيار الباحث لمشكلة ما اعتبارات وأسباب ذاتية وموضوعية، فتكون هذه الأخيرة بمثابة دوافع محفزة على اختيارنا لهذا الموضوع جاءت نتيجة للأسباب التالية:

1- الأسباب الذاتية

- رغبتنا الشخصية في معالجة هذا الموضوع وذلك لكونه جديد نسبيا في ميدان العلوم الاجتماعية.
- كون الموضوع يصب في مجال تخصصنا.
- إثراء رصيدنا المعرفي في هذا المجال.

2- الأسباب الموضوعية

- إمكانية إجراء الدراسة ميدانيا.
- جدة وحداثة الموضوع.
- محاولة إبراز دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

ثانيا: أهمية وأهداف الدراسة

لكل بحث علمي أهمية وأهداف يسعى لتحقيقها وذلك من خلال المعلومات والمعارف التي يتوصل إليها وتكمن أهمية وأهداف دراستنا في:

1- أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية في زيادة المعارف والمعلومات حول الثقافة التنظيمية ودورها في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
- تناول الموضوع لمتغير مهم وهو الحفاظ على ممتلكات المؤسسة لكونه مكون أساسي لبقاء واستمرارية المؤسسات.
- إلقاء الضوء على ظاهرة متفشية داخل المؤسسات التنظيمي المتمثلة في تخريب ممتلكات المؤسسة المختلفة.

2- أهداف الدراسة

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الحفاظ على ممتلكاتها.

_ اختبار صحة الفرضيات المتبناة.

- تطبيق ما تعلمناه نظريا واكتساب خبرة تمهد طريق الاندماج في عالم الشغل.

- تسليط الأضواء ومحاولة فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وحماية ممتلكات المؤسسة.

ثالثا: مفاهيم الدراسة:

1-مفهوم الثقافة التنظيمية:

أ-الثقافة:

_ **لغة:** "يشتق هذا المصطلح من كلمة (Cultura) اللاتينية، المشتقة بدورها من فعل Coler وهو ينطوي على "أعلى مستوى من التعبير عن الإنسانية"[1]، وتعبر أيضا عن "منظومة القيم الأساسية للمجتمع"[2]

_ **اصطلاحا:** تعتبر الثقافة " كل متكامل من الأفكار والمعايير وطرق كسب الرزق وتربية الأبناء والأعمال اليدوية التي تنقل عبر الأجيال المختلفة، وللثقافة كما تبين جانب ملموس يتمثل في المباني والآلات، وآخر غير ملموس أي معنوي يتمثل في القيم والفنون"[3]

_ **ويعرفها** "**إدوارد تايلور**" بأنها: "كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات، والفنون والأخلاق والقانون والعرف، وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".[4]

التعريف الإجرائي:

تعد الثقافة كل الممارسات التي تشمل العادات والتقاليد والقيم والأعراف والقواعد القائمة داخل المجتمع ويشتركون فيها أعضاءه.

---

[1] جيل فيريول، ترجمة: أنسام محمد الأسعد معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، ط1، لبنان، 2011، ص66.

[2] خليل أجمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة والنشر، ط1، لبنان، 1984، ص84.

[3] فرح عبد القادر طه، وآخرون: معجم علم النفس والتحليل النفسي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، لبنان، دون سنة، ص162.

[4] تأليف مجموعة من الكتاب، ترجمة: علي سيد الصاوي، نظرية الثقافة، علم المعرفة للنشر والتوزيع، الكويت، 1997، ص9.

ب-الثقافة التنظيمية:

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى:

_ "مجموع القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"[1]

- **وتعرف أيضا على أنها:** "الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته وطقوسه وعاداته الاجتماعية والتقاليد التي أرساها أعضاؤه على مر السنين"[2]

- وهي: "مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم، والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها"[3]

- **ويعرفها محمد عاطف غيث على أنها:** "مجموعة سمات ثقافية فرعية مرتبطة تقليديا بمهنة معينة، وتنتقل إلى من يدخلون المهنة حديثا ويمكن أن تنطوي الثقافة المهنية على المعتقدات والاتجاهات والطقوس واللهجات، وكثير من العناصر الثقافية الأخرى"[4]

-**عرفها Wheelen: بأنها:** "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات، والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد".[5]

-**وتعرف أيضا على أنها:** "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد المنظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشاكلهم".[6]

---

[1] عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص243.

[2] سعد عبد مرسي: **عملية العمل**-مدخل في علم الاجتماع الصناعي-، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص27.

[3] طارق طه: **السلوك التنظيمي**-في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص80.

[4] محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون سنة، ص284.

[5] موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية للطباعة، ط1، عمان، 1995، ص397.

[6] أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص66.

التعريف الإجرائي:

تعد الثقافة التنظيمية كل الممارسات المركبة التي تعتمدها المنظمة في تثبيت كيانها وتشمل القيم والقواعد والقوانين القائمة والتي تمارسها على أعضائها وتفرضها عليهم، ويشتركون فيها نتيجة التنشئة التي يتلقونها في تعاملهم مع مختلف الأطراف.

2- مفهوم ممتلكات المؤسسة:

- **تعبر ممتلكات المؤسسة عن:** "مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية"[1]

- وهي: "كل تلك العوامل التي توفر للمنظمة الوسائل اللازمة للقيام بنشاطها، يمكن أن تكون هذه العوامل من أي نوع: الأشخاص، الآلات، والمال، والتكنولوجيا"[2]

- هي: "كل ما يمكن استخدامه من وسائل مادية أو معنوية خارجية، والتي ستزود بها المؤسسة أو النسق بحيث تدخل كمكونات أساسية مباشرة أو غير مباشرة، ويعتمد عليها في إنجاز الأهداف"[3]

- وتعبر ممتلكات المؤسسة عن كل من:[4]

"**الوسائل المالية:** تتمثل في الأموال التي تستخدمها المؤسسة للحصول على احتياجاتها

الوسائل المادية: هي الوسائل الملموسة التي تشتريها المؤسسة أو تنتجها لاستخدامها في نشاطها مثل المباني، الأراضي، تجهيزات الإنتاج، وسائل النقل.

الموارد البشرية: تتمثل في اليد العاملة التي تستغل في المؤسسة مثل: المدير، الموظفون والعمال...."

---

[1] دون اسم: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الاقتصادية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، المنشورة في 15-01-2020، المأخوذة عن الموقع www.politics.dz.com، في 2021/03/24، على الساعة 18:11 سا

[2] دون اسم: الإدارة و المالية، www.ar.Thpanorama.com: //https، في 2021/03/24، على الساعة 18:11سا

[3] دون اسم: الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة الاجتماعية، wwww.e3arabi.com :https// في 2021/03/24، على 18:13سا.

[4] العياشي: المؤسسة الاقتصادية، https//www. Emadrassty.blogspot.com ، في 2021/03/24، على 17:48 سا.

التعريف الإجرائي:

تعبر ممتلكات المؤسسات عن كل ما تتضمنه من موارد على اختلافها سواء كان مادية مثل الآلات، والمعدات، المخرجات، رؤوس الأموال، والتقنيات، أو موارد معنوية كسمعة ومكانة المؤسسة، والمعلومات.

3-مفهوم القيم التنظيمية:

- **هي:** "الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختار بين الصالح والسيء، والمهم، وغير المهم لذا فالقيم تشكل السلوك."[1]

-**وتعرف بأنها:** "تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون"[2] داخل التنظيم.

التعريف الإجرائي:

تعبر القيم التنظيمية عن مجموع القواعد والمبادئ والمعتقدات التي يشترك بها العاملون بالمنظمة تسمح بتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.

4- التنشئة التنظيمية:

- **تعرف على أنها:** "عملية تعلم الاتجاهات وأساليب السلوك اللازمة لاكتساب الكفاءة المعترف بها والمستمرة في إطار ممارسة مهنة معينة، وتتضمن هذه الاتجاهات وأساليب السلوك المهارات التي يتم اكتسابها خلال التدريب، ومعايير العمل غير الرسمية، وقيم الزملاء والعلاقات بينهم."[3]

- وتعبر عن خضوع "الفرد في المنظمة إلى العملية المستمرة من التنشئة اللازمة لتحسين مستوى الأداء،

---

[1] أحمد إسماعيل جبي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ط1، مصر، 1998، ص38.

[2] خيضر كاظم حمود الفريحات، وآخرون: السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص156.

[3] إبراهيم مجدي عزيز: موسوعة المعارف التربوية-الحرف ت-، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2006، ص1343.

فكلما نشطت المنظمة في دعم القيم التنظيمية كلما رسخت ثقافة تنظيمية أقوى".[1]

التعريف الإجرائي:

تمثل التنشئة التنظيمية عن مجموع المواقف والتوجهات السلوكية المكتسبة من التدريب والعمل الجماعي والنشاطات التي تعتمدها المنظمة في تسييرها، والتي تعبر عن توجهاتها وتميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

5- القوانين التنظيمية:

- **تعرف على أنها:** "قانون الإدارة العامة الذي يحكم تنظيمها وتشكيلها واختصاصها ويحدد نشاطها والقواعد المنظمة لهذا النشاط أو أوجه الرقابة عليها."[2]

- **تعرف أيضا بأنها:** "مجموعة القواعد القانونية التي تنظم وتحكم نشاط الإدارة العامة من خلال ما تملكه الإدارة من وسائل وامتيازات في سبيل إشباع الحاجات العامة."[3]

التعريف الإجرائي:

تعبر القوانين التنظيمية عن مجموع القواعد والالتزامات القانونية التي تضبط سير المؤسسة وتنظم النشاطات القائمة فيها وكيفية وظروف استخدامها وحدود التعامل فيها.

رابعا: الإشكالية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام فكري كبير من طرف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، كونها الأداة الفعالة التي تساعد القادة الإداريين على ارشاد وتوجيه مؤسساتهم، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم إطار العمل وسلوك الافراد داخل التنظيم، حيث لكل تنظيم ممتلكاته الخاصة المتمثلة في: الموارد المادية كالأموال، الآلات، المعدات، واليد العاملة...، والممتلكات المعنوية المجسدة في سمعة ومكانة المؤسسة، الرسالة...، وهناك ممتلكات اخرى تكنولوجية مجسدة في التكنولوجيات التقليدية والحديثة، والتي تسعى من خلالها الى تحقيق أهدافها

[1] مراد بادي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام LMD ، دار طليطلة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص147.

[2] محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، مطبوعة الكترونيةPDF ، حملت في 2021/03/29، على الساعة 05:37 سا، ص12.

[3] سعيد نحيلي: **القانون الإداري**-المبادئ العامة-منشورات جامعة البعث، كلية الحقوق، سوريا، 2013/2012، حملت في 2021/03/29 على 05:43 سا، ص23.

المسطرة و استغلالها بالطرق المثلى خاصة في عملية الإنتاج، لذلك يستوجب حمايتها والحرص على سلامتها.

كما يعتبر النمط الثقافي للتنظيم الركيزة الأساسية له لأن فعاليته تتحدد بمدى قدرته على توجيه طاقاته بما يخدم ويحمي موارده وممتلكاته، وكما لكل تنظيم له ثقافته الخاصة تسودها مجموعة من القيم والاتجاهات والسمات التي تشكل واقع العاملين به، وتسيطر على سلوكياتهم وتمنحه خاصية الاستمرار والتطور كون سلامة ممتلكاته لها دور كبير في جعل اعضاءه يعملون ضمن ظروف ملائمة مما يؤدي الى توجيه جهودهم بما يحقق اهدافهم، وذلك من خلال حسن سير الخطط الاستراتيجية المسطرة.

ولكل تنظيم له تركيبته الخاصة من الموارد والممتلكات، وتشبع اعضاءه بمجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمبادئ المستمدة من الثقافة الخاصة به، تتبعه التغيرات التنظيمية المرتبطة بإبقاء سلوك الافراد العاملين به داخل حدود شروطه وعدم التعدي على قوانينه او تخريب ممتلكاته، فهذا يزيد من درجة الحرص على امنه وسلامته، والتقيد بالقوانين وتعليمات الامن الداخلي، والتي تعد المعيار الذي يحدد نجاعته في ضبط و رسم سلوك سليم يحقق أهدافه من جهة، والحرص على عدم الحاق الضرر به وعلى ان يبقى خالي من كل ما يشوه مظهره او يعرقل سيرورة عمله من جهة اخرى.

إضافة الى كل من القيم والقوانين نجد أيضا التنشئة التنظيمية، وهي تختلف باختلاف طبيعة ظروف البيئة الداخلية لكونها من يهيئ العمال لضبط وتوحيد سلوكياتهم بما يحقق التجانس الداخلي لتحقيق بيئة مستقرة ينجم عنها حماية الموارد البشرية بالدرجة الأولى، ثم الموارد الأخرى كالآلات، المعلومات، الأموال... كجزء أساسي لتجسيد وترصيص الثقافة القائمة، وأيضا تحديد مصادر التهديد وسبل الوقاية منها عن طريق تعليمات السلامة التي تلزم العاملين بها لتحقيق اكبر قدر من الامن والوقاية داخله باعتبارها الأصل في تكوين السلوك الممارس في خدمة التنظيم في ظل الاطار القيمي الذي يتشكل من خلالها.

على أساس ما تم ذكره نصيغ التساؤل الرئيسي التالي:

_ هل للثقافة التنظيمية دور في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة؟

تحت هذا التساؤل الرئيسي تنساب الأسئلة الفرعية التالية:

_ هل تساهم التنشئة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المادية؟

_ هل تساعد القوانين التنظيمية الصارمة في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة؟

_ هل تساهم القيم التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المعنوية؟

خامسا: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة سواء الإمبريقية أو النظرية موجها أساسيا لمعرفة الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، وهذا من حيث الجوانب التي عولجت والأخرى التي مازالت في محل نقاش، أو التي لم تعالج إطلاقا، على هذا الأساس يرى المختصون في الدراسات السوسيولوجية أن الدراسات السابقة تزود الباحث برؤية واقعية ومنهجية حول موضوع دراسته، الأمر الذي يتيح له الفرصة لمعالجة الظاهرة البحثية في علاقتها بالدراسات السابقة، من هذا المنطلق نحاول في هذا الفصل تناول أهم الدراسات الميدانية حول موضوع "دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة"، لهذا ارتأينا تناول أهم الدراسات الميدانية، حيث تم تصنيفها وفق المتغير الأساسي الذي عالجته، لهذا فقد تم تقسيمها إلى نوعين:

–دراسات سابقة عالجت موضوع الدراسة عامة

–دراسات سابقة عالجت موضوع الدراسة على أساس فروضها

1–دراسات سابقة عالجت موضوع الدراسة عامة:

تضمنت دراساتنا دراسات حول المرفق العام وهذا راجع لكون أن المؤسسة العمومية هي من أملاك الدولة وبالتالي فإنها تندرج ضمن المرافق العامة وهي تتدرج في دراستنا وتتفق معها.

–**الدراسة الأولى:** بعنوان "الاعتداء على الممتلكات العامة صوره وأحكامه"، دراسة فقهية مقارنة بين أربع مذاهب إسلامية (الحنفية، المالكية، الشافعية، الحنابلة)، لصاحبتها نوال بنت سعيد يحي آل روزة، 2020، هدفت الدراسة إلى:

– إبراز الأحكام الفقهية المتعلقة بالاعتداء على الممتلكات العامة، ودراستها دراسة فقهية مقارنة.

– المساهمة في إبراز أهمية المحافظة على الممتلكات العامة؛ وذلك بتوضيح خطورة الاعتداء عليها، وأن المرء محاسب عليها ديانة، وقضاء.

– المساهمة في نشر الوعي بين أفراد المجتمع؛ بأن المحافظة على المال العام لا يقل أهمية عن الحفاظ على المال الخاص إن لم يرد عليه.

مستعينة بالمنهج الإستقرائي التحليلي الموضوعي وتوصلت إلى النتائج التالية:

– الممتلكات العامة: كل الأشياء التي لا ينفرد بملكيتها شخص أو بعض الأشخاص بل هي ملك للجميع بالمؤسسات بأنواعها والتي تقع تحت مظلة الملكية العامة أي ملكية المجتمع ككل...

– إتلاف الممتلكات العامة محرم شرعا يوجب القتل على فاعله إذا كان فيه ترويع الآمنين وإزهاق الأرواح.

– التعمد في إتلاف الممتلكات العامة يوجب الإثم، والعقوبة والضمان.

– التعزيز بالمال جائز شرعا وهو من أنجع الوسائل للتأديب والزجر.

– إذا كانت للسارق نصيب في الممتلكات العامة فلا تقطع يده، وإنما يعزر، وإن لم يكن له الحق كأن كانت مخصصة لفئة معينة فيقام عليه الحد.

– الاستيلاء على الممتلكات العامة محرما شرعا يوجب الإثم، والعقوبة، والضمان.

– الغش في الممتلكات العامة كل فعل غير مشروع للحصول على حق غير مشروع بأي وسيلة كانت كالتزوير، والخيانة، والخداع، والنصب، والاحتيال، وغير ذلك.

– الغش وخيانة الأمانة أمران محرمان شرعا يوجبان الإثم، والعقوبة، والضمان.

– من وسائل المحافظة على الممتلكات العامة: تقوية الوزاع الديني، والتنشئة الأسرية السليمة للأبناء، وتوعية المجتمع بحقوقه ومسؤولياته، ومراقبة الموظفين ومحاسبتهم، وتوليه المناصب في الممتلكات العامة لأصحاب الكفاءات والأمانة، وإقامة أندية للشباب لاستثمار طاقاتهم وممارسة هواياتهم بالمفيد.[1]

الدراسة الثانية: بعنوان "دور الأسرة في تربية الطفل للمحافظة على الملكية العامة كما تراها معلمات المرحلة الإبتدائية بمدينة الرياض، لصاحبتها عزيزة بن علي بن محمد الدويرج، 2011، مذكرة لنيل شهادة

[1] : نوال بنت سعيد يحي آل روزة، "الاعتداء على الممتلكات العامة صوره وأحكامه"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، لكلية الآداب والعلوم الإنسانية، المجلة 28، العدد3، 2020، ص ص 22، 23، 24.

الماجستير في أصول التربية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الأسرة الرئيسي في تربية الطفل للمحافظة على الملكية العامة وتوضيح الأساليب السلبية المتبعة في تربية الطفل والتي تؤثر في سلوكه اتجاه المحافظة على الملكية العامة، باعتمادها على المنهج الوصفي (المسحي) على عينة تتكون من (319) معلمة من معلمات المرحلة الإبتدائية بمدينة الرياض تم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية، واستعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وانطلقت الباحثة من سؤال تمثل في:

_ ما دور الأسرة في تربية الطفل للحافظة على الملكية العامة؟

وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال بالإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

_ ما الوظائف التربوية التي يجب على الاسرة القيام بها لتحقيق دورها في تربية الطفل للمحافظة على الملكية العامة؟

– ما الأساليب التربوية الإيجابية المتبعة في تربية الطفل والتي تؤثر في سلوكه اتجاه المحافظة على الملكية العامة؟

– ما الأساليب السلبية المتبعة في تربية الطفل والتي تؤثر في سلوكه اتجاه المحافظة على الملكية العامة؟

وتوصلت من خلال الإجابة عليه إلى النتائج التالية:

– إن من أهم الوظائف التربوية التي يجب على الأسرة القيام بها لتحقيق دورها في تربية الطفل للمحافظة على الملكية العامة هي تعليمه لحب النظام وحب النظافة في الأماكن العامة، وتنمية إحساسه بقيمة الملكية العامة كإحساسه بقيمة الملكية الخاصة، وتوضيح الفرق للطفل بين الملكيات الثلاث: الملكية العامة والملكية الخاصة وملكية الغير.

– إن من أهم الأساليب التربوية الإيجابية المتبعة في تربية الطفل والتي تؤثر في سلوكه اتجاه المحافظة على الملكية العامة هي مدح الطفل عند محافظته على الملكية العامة، ثم التدرج في العقاب عند تعدي الطفل على الملكية العامة من النظرة إلى الإشارة إلى العقاب البدني ثم القدوة، ثم استخدام أسلوب القصة.

– إن من أهم الأساليب السلبية المتبعة في تربية الطفل والتي تؤثر في سلوكه اتجاه المحافظة على الملكية العامة هي تهديد الطفل على كل صغيرة وكبيرة من أشد العوامل خطورة على بناء نفسيته، اختلاف الوالدين على أساليب التربية المتبعة لتربية الطفل للمحافظة على الملكية العامة له أثر كبير في التنشئة غير السوية، أيضا تجاهل الأسرة وتجاوزها عند اعتداء الطفل على الملكية العامة بحجة صدوره عن طفل يشجعه في الاستمرار في الخط.[1]

الدراسة الثالثة: بعنوان: "دور محافظ الحسابات في حماية الممتلكات وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بولاية عين تموشنت، لصاحبتها خضراوة كريمة نورة، الملكي حنان، 2015، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص محاسبة وجباية، هدفت هذه الدراسة إلى:

– محاولة التعريف بالمكلف بمهنة التدقيق الخارجي ومنهجية عمله.

– محاولة إظهار الدور الذي يلعبه محافظ الحسابات في المؤسسة الاقتصادية باعتباره أداة فعالة.

– بيان مدى مسؤولية محافظ الحسابات من حيث إبداء رأيه.

واعتمدتا في ذلك على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وانطلقتا الباحثتان من فرضيات تتمثل:

– تعمل نتائج محافظة الحسابات على ضمان صحة وسلامة القوائم المالية وخلوها من الأخطاء والغش.

– إن التزام المؤسسة بالإرشادات محافظ الحسابات ينعكس إيجابيا على أدائها المالي.

– لمحافظ الحسابات دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال إعطاءه الإرشادات وتعزيز موثوقية القوائم المالية.

[1] عزيزة بنت علي بن محمد الدويرج: دور الأسرة في تربية الطفل بالمحافظة على الملكية العامة كما تراها معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2011/2010، ص ص ج، د، هـ

وتوصلتا الباحثتان إلى النتائج التالية:

– على محافظ الحسابات أن يتبع منهجية عمله حيث يتطلب وجود تخطيط لعملية التدقيق والحصول على الأدلة الكافية لإبداء رأيه حول القوائم المالية.

– يكمن الهدف الرئيسي لمراجعة الحسابات في ضمان صحة البيانات والمعلومات التي سيعتمد عليها كأساس للحكم على مدى نجاعة المؤسسة، كما تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في حماية ممتلكاتها.

– تعمل المراجعة الخارجية على منع وتقليل حدوث الأخطاء هذا ما يزيد الحاجة لها، بالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين والمراجعين الداخليين، في محاولة تقليل ومنع الأخطاء.

تسعى المراجعة الخارجية إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال إرشادات محافظ الحسابات وحماية ممتلكاتها.[1]

الدراسة الرابعة: بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة" دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، بولاية المسيلة، لصاحبتها "ضنبري نجية" 2013، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع LMD في علم الاجتماع تنظيم وعمل، هدفت هذه الدراسة إلى:

– محاولة معرفة هل لدى المؤسسة الصناعية تيندال ثقافة تنظيمية تعمل على تعديل والتنبؤ بسلوك العمال، يعبر عن أدائهم لوظائفهم وفق قاعدة الالتزام الوظيفي والانضباط الذاتي واحترام وقت العمل.

– معرفة مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لديهم.

– الكشف عن واقع نظام الحوافز في المؤسسة الصناعية تيندال.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي على عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ87 عامل، مستعينة بالمقابلة والملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

وانطلقت من فرضيات تمثلت في:

[1] كريمة نورة خضراوة، حنان الملكي: دور محافظ الحسابات في حماية الممتلكات وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة وجباية، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت، الجزائر، 2015/2014، ص ص 15، 16 ص ص 86، 87.

- المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة.
- العدالة في توزيع الحوافز ودورها في خلق انضباط العامل بوقت العمل.
- الشعور بالمسؤولية وعلاقته بالانضباط الذاتي للعامل داخل المنظمة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن الفرضية الأولى لم تتحقق في الواقع الإمبريقي لأنه لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة ذلك لعدم وجود المشاركة في اتخاذ القرار لأن المشاركة متمركزة في فئة الإطارات بحكم ممارستها للوظائف الإدارية العليا التي تتطلب التخطيط والتنسيق.

- رغم تهميش فئة العمال فإنهم لا يجدون صعوبة في الامتثال لسياسة العمل.

- تحرص الإدارة على متابعة القرارات الصادرة عنها لحرصها على سير العمل كما أنها تسلط الرقابة المستمرة والمحكمة لكي تضبط العمال.

- القرارات المتخذة من طرف الإدارة غير فعالة رغم حرصها على تطبيق قوانين العمل بحكم أن المؤسسة تعتمد على الجانب الرسمي للعمل وأن نظام الاتصال يكون في شكل تعليمات وأوامر.

- الاهتمام بتحفيز العمال لكن بطريقة غير عادلة، فالتحفيز يخص فئة الإطارات فقط لأنها تعتبر منافذ القيادة.

- الترقية تكون على أساس الخبرة المقترنة بالعلاقة برؤساء العمل وأن انتماء العمال للعمل فإنه ليس مرتبطا بالحوافز المادية والمعنوية فهم يقدرون قيمة الوقت ويشعرون بالانتماء إلى المؤسسة.

- يرجع الشعور بالمسؤولية لدى العمال إلى اندماج وتوافق وتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف العمل معا مما نتج عنه ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي ما جعلهم يبذلون جهودهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

- يتبع العمال نظام الانضباط والرقابة الذاتية انطلاقا للنسق القيمي والقيم الدينية لديهم رغم خضوعهم لرقابة مستمرة ومحكمة نظرا لاعتمادها على قوانين ولوائح محددة للانضباط.

– صرامة القوانين الداخلية التي تحتم على جميع العمال دون استثناء الالتزام بلباس العمل.[1]

2– دراسات سابقة عالجت موضوع الدراسة على أساس فروضها:

الدراسة الأولى: بعنوان: "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (Sonacome) بولاية قسنطينة، لصاحبها السعيد بلوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى:

– الكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" أي معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة.

– تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.

– محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي، مستخدما الاستمارة كأداة لجمع البيانات على عينة (1386 عاملا) وانطلق الباحث من فرضيات تتمثل في:

– كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية.

– كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.

– كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح لأداء المؤسسة الاقتصادية.

وتوصل إلى أهم النتائج التالية:

– إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمان.

[1] نجية ضنبري: دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع LMD، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الأداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012، ص 09، ص73 ، ص105.

– إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

– ضعف دور رقابة الموارد البشرية والمالية أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.

– هناك تحيز في تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.

– إن العملية الرقابية تعتمد على وسيلة التفتيش والتحريات الإدارية أكثر من الوسائل الأخرى والمتمثلة في الإشراف والمتابعة والمراجعة وهذا يؤثر على مردود وأداء العمال والموظفين داخل المؤسسة.

– الاعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في مراقبة المخزون كالملاحظة والجرد العام فقط خلال نهاية كل سنة مما يؤثر على سلامة المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية.

– هناك بعض نماذج ومعايير تقييم الأداء لا تتماشى مع طبيعة بعض المهن والوظائف مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة.[1]

الدراسة الثانية: بعنوان: "دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية"، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، بولاية قالمة، 2017، لصاحبتها بوخالفة هاجر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ل م د علم اجتماع تنظيم وعمل، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي، على عينة عشوائية بسيطة شملت 70 عاملا، مستخدمة الاستمارة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

وانطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده:

ما هو دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية الناجحة؟

ويتفرع عن هذا السؤال جملة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

[1] السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دون سنة، ص04، ص 230.

1- إلى أي مدى تعتمد وكالة الضمان الاجتماعي على منظومة قيمية في إصدار قراراتها؟

2- هل القيم والمعايير السائدة في وكالة الضمان الاجتماعي بولاية قالمة تعمل على تفعيل القرارات الإدارية الناجحة؟ وكيف ذلك؟

3- كيف تساهم اللوائح والقوانين في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة؟

وتوصلت الباحثة غلى النتائج التالية:

- إن وكالة الضمان الاجتماعي تعتمد على منظومة قيمية في إصدار قراراتها، وذلك يتضح من خلال تعاون أفراد العينة في تنفيذ المهام وإشراكهم في اتخاذ القرارات من قبل المشرف المباشر والتزامهم بأوقات العمل، وتمتعهم بالاستقلالية وحرية إبداء الرأي باعتبارهم يشكلون فرق عمل تتمتع بالانضباط والتشارك والتشاور إضافة إلى وعيهم بالمبادئ التي تحكم سير مهنتهم وتطبيقها على أرض الواقع كما تتخذ القرارات على أساس الكفاءة المهنية، وهذا راجع إلى المستوى التعليمي الجامعي للمبحوثين.

- أن القيم والمعايير السائدة في وكالة الضمان الاجتماعي تساهم في تفعيل قرارات إدارية ناجحة، وما يوضح ذلك إجماع المبحوثين على شعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤدونه، إضافة إلى اهتمام الرئيس بتوجهات وتطلعات العمال ومنحهم فرص عديلة للاستماع إلى شكاويهم، كما أن تنفيذ الأوامر والتعليمات فور تلقيها يعود إلى فهم المبحوثين لمحتوى هذه الأوامر والرسائل الاتصالية، مما يساعد على تدفق المعلومات الضرورية إلى كل المستويات.

- توصلت الدراسة إلى أن اللوائح والقوانين تساهم في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة، وذلك يتضح من خلال وعي المبحوثين بوجود نظام داخلي يحكم سير مهنتهم، ويعملون به، وما يؤكد صدق ذلك اطلاع عليه، حيث أنهم يطبقون ما جاء به ولم يجدوا أي صعوبة في فهمه، إضافة إلى مرونة القواعد والإجراءات التنظيمية بما يخدم مصالح الوكالة، واتفاق اللوائح والقوانين مع متطلبات العمل الحديثة، مما يساعد على التنفيذ المباشر وتسريع تفعيل القرارات الإدارية الناجحة.

في حين أن التوصيات التي اقترحتها تمثلت في:

- الاهتمام بقيم الموظفين بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة، حيث تقع على المديرين المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

– الاستمرار في منح المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتفويض مزيد من السلطات لما لذلك من دور إيجابي على مستوى الأداء.

– تدريب القادة من الإداريين على كيفية التعامل مع القيم التنظيمية الإيجابية في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق أهداف الوكالة، وبالتالي تنفيذ القرارات في وقتها.

– عقد دورات تدريبية تختص بالتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، وتطوير الذات ونقل وتبادل واكتساب الخبرات مع المتخصصين في هذا المجال عن طريق هذه الدورات.[1]

الدراسة الثالثة: بعنوان: " التدريب ودوره في تخفيض حوادث العمل"، دراسة ميدانية –الوحدة الرئيسية– مديرية الحماية المدنية، بولاية أدرار، لصاحبها عبد العالي لالو، سامي بركات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التدريب وفعاليته في تخفيض حوادث العمل.
- معرفة العلاقة الكامنة بين التدريب وحوادث العمل.
- إبراز كل من التدريب وحوادث العمل في المنظمات.
- إثراء المعرفة العلمية في مجال موضوع التدريب باعتباره يساعد في التقليص والتخفيض من معدلات حوادث العمل، وأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى توفر برنامج تدريبي فعال يساهم في تخفيض حوادث العمل.

معتمدان في ذلك على المنهج الوصفي في عينة عشوائية بسيطة شملت 261 عامل، مستعينان بالملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

وانطلقا الباحثان من فرضيات تمثلت في:

- إن تخفيض حوادث العمل مرتبط بفعالية البرامج التدريبية.

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت فرضيتان جزئيتان:

1– تؤثر البرامج التدريبية في تطوير المهارات والقدرات المساعدة على تخفيض حوادث العمل.

[1] هاجر بوخالفة: دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ل. م. د، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017/2016، ص 06 ص 97.

2- يرتبط تخفيض حوادث العمل بمدى استخدام العمال للسلوكات والأساليب الأمنية.

وتوصلا إلى النتائج التالية:

- تأثير البرنامج التدريبي في تطوير قدرات ومهارات العمال مما ساهم ذلك في التخفيض من معدلات حوادث العمل.

- التأكد من مدى فهم واستيعاب المتدربين للبرنامج نتيجة خضوع البرنامج التدريبي لمتابعة مستمرة وبالتالي التخفيض من حوادث العمل وإصاباتها.

- يساعد البرنامج التدريبي العمال على إحداث تغيير إيجابي في سلوكاتهم وأدائهم أثناء العمل يتمثل في استخدام كل الطاقات الذهنية والبدنية واستغلالها أحسن استغلال.

- يساهم التدريب المستمر في سد النقص في المهارات القديمة واكتساب العاملين المهارات الجديدة التي تؤدي إلى عدم تورط العمال في حوادث العمل.

- توفر الرعاية الصحية في أماكن التدريب لعاملها بهدف التخفيض من حوادث العمل وتطوير القدرات.

- خلق الجو من الاستقرار والارتياح والسلامة المهنية يساعد على انخفاض عدد الحوادث في المؤسسة.

- أن المؤسسة شديدة الحرص على توفير كل تعليمات السلامة التي تخص الأفراد والعتاد وتؤكد هذا الحرص من خلال معاقبتها لكل من يخالف التعليمات أو لا يلتزم بها.

- التدريب يستهدف تخفيض عدد الحوادث وإصابات العمل من خلال قيام العامل بالسلوك الآمن السليم بدلا من السلوك الخطير.

- أهمية الجماعة الغير رسمية في التأثير على العمال عن كيفية أداء العمل بالصورة الصحيحة والمثالية والآمنة.

تعمل إدارة المؤسسة على إجراء امتحانات كتابية من أجل تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي ولتحديد أوجه القصور في الأداء بهدف التخفيض من معدلات حوادث العمل وإصاباتها.

- يساعد نشاط التدريب على رفع مستوى الأداء وزيادة القدرة على الإنجاز بكفاءة وفعالية كبيرة، لكون نشاط التدريب متجدد وليس نشاطا جامدا يستهدف خفض عدد الحوادث وإصابات العمل وبالتالي تلقين العمال المهارات والسلوكيات المطلوبة إكتسابها.[1]

من خلال الدراسات السابقة يتبين لنا أنها تتفق مع دراستنا الحالية في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية وممتلكات المؤسسة، مع الإشارة للدارستين (نوال بنت سعيد يحي آل روزة، 2020) و(عزيزة بنت علي بن محمد الدويرج، 2011) اللتان تضمنتا المرفق العام لكون أن المؤسسات بممتلكاتها جزء من المرافق العامة، فهي تخدم موضوعنا هذا.

ونجد أن هذه الدراسات تتفق ودراستنا في اعتمادها للمنهج الوصفي عدا دراسة (نوال بنت سعيد يحي آل روزة، 2020) فهي اعتمدت على المنهج الاستقرائي التحليلي والمقارن واستخدمت الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأن البعض من هذه الدراسات تتوافق مع أهداف دراستنا التي تخدم المتغير التابع (دراسة نوال بنت سعيد يحي آل روزة 2020 وعزيزة بنت علي بن محمد الدويرج 2011) كذلك دراسة (عبد العالي لالو، سامي بركات) التي تخدم جزء من هذا المتغير، في حين أن باقي الدراسات اختلفت وأهداف الدراسة بالإضافة إلى اختلاف البيئة التي تمت فيها، بالإضافة إلى ذلك ساعدتنا هذه الدراسات في بناء الاستمارة.

إن دراستنا الحالية تختلف عن باقي الدراسات السابقة فهي تبحث عن دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسات باعتبارها دراسة جديدة نسبيا في ميدان البحث.

[1] عبد العالي لالو، سامي بركات: التدريب ودوره في تخفيض حوادث العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2018/2017، ص 24، ص131، ص157، ص158.

الفصل الثاني: البعد النظري للثقافة التنظيمية وممتلكات المؤسسة

تمهيد

أولا: نظريات الثقافة التنظيمية

1- نظرية القيم

2- نظرية روح الثقافة

3- نظرية التفاعل التنظيمي

4- نظرية سجية الثقافة

ثانيا: الفكر الإداري للثقافة التنظيمية وممتلكات المؤسسة

1- المدرسة الكلاسيكية

1-1-نظرية الإدارة العلمية

1-2-نظرية التنظيم البيروقراطي

1-3-نظرية التنظيم الإداري

2- المدرسة النيوكلاسيكية

2-1-حركة العلاقات الإنسانية

2-2-نظرية النظام التعاوني

2-3-نظرية الحاجات

3- المدرسة الحديثة

3-1-نظرية التحليل الاستراتيجي

3-2-نظرية إدارة الجودة الشاملة

3-3-النظرية اليابانية

خلاصة الفصل

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية لها دور كبير في التنظيمات الإدارية، والتي لها سمات تميزها عن غيرها لها دورها في تسيير أداء العمل وفق معايير يتم من خلالها ربط المعايير بالمؤسسة وكيفية الحفاظ على كيانها بما تحويه من ممتلكات، ونظرا لتزايد المشكلات داخل التنظيم دعت الحاجة إلى إيجاد تفسيرات ملموسة لتلك المشكلات لمجابهتها وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية كبيرة وبهذا سنقف عند نظريات الثقافة التنظيمية بصفة خاصة والفكر الإداري للثقافة التنظيمية وممتلكات المؤسسة بصفة عامة.

أولا: نظريات الثقافة التنظيمية

تتسم نظريات الثقافة التنظيمية بالقلة ومن هذا المنطلق فقد ركزنا على جملة من النظريات التي فسرت ثقافة الأفراد والجماعة داخل التنظيم، والتي من أبرزها ما يلي:

1- نظرية القيم:

"يرى أنصار هذه النظرية وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية"[1]

وتشير هذه النظرية إلى كون أن القيم السائدة في المنظمة هي انعكاس لطبيعة ونوع الممارسات العملية التي يخضع لها التنظيم، وأنها محدودة بحدود هذه الممارسات، وتتضح درجة قوة وضعف هذه القيم حسب مدى أهميتها واستخدامها والتمسك بها، وكلما كانت القيم قوية كلما سيطرت على سلوك وتفاعلات الأفراد وتضمن رسوخها وانتقالها بين الأجيال، في حين أن القيم الضعيفة أقل تأثيرا عليهم وهم من يتحكمون بها، وبالتالي فهي ليست دائما ما تأخذ المنحى الإيجابي في مضمونها.

ومنه تتضح أن ثقافة المنظمة ذات مبدأ تكاملي تحدد توجهات روح الجماعة العاملة فيما بينها تمثل لهم الواقع الذي يجب أن يكون من منظورهم وتبنى هذه القيم نتيجة ثقافة أولية قائمة على معتقدات

[1] : سنية زايدي، فاطمة الزهراء كشرود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية (شركة Apple أنموذجا)، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد2، العدد1، مخبر جامعة الاغواط، الجزائر، مارس 2020، ص28.

وقواعد واحدة وتتأول هذه الثقافة نتيجة ممارستها وإضفاء قيم تخدمها وفق ما يسمح به دون إلحاق خلل بالقيم الأصلية.

2- نظرية روح الثقافة:

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

وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور"[1]

ونستخلص من هذه النظرية أن لكل مؤسسة لها ثقافتها الخاصة المبنية من مقومات معنوية قامت عليها بناء على طبيعة خصائصها والمعبر عنها بالسلوكات الممارسة من قبل أعضائها والتي تعد الروح التي تعكس جو التنظيم والعلاقات الممارسة فيه والتي تتشكل في مجموعة القيم المعمول بها من قبل جماعات العمل باعتبارها الموجه ووحدة ربط فيما بينهم والتي تساعدهم على التوافق باعتبارها امتداد للثقافة الاجتماعية الناشئة فيها وأنها تتطور وتتقدم بتطور الاحتكاك والعلاقات داخل هذه الجماعات وهو ما يحقق الحفاظ على روحها وكيانها وزيادة رسوخها.

3- نظرية التفاعل التنظيمي:[2]

انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة...الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعا (كيف يخططون أو

[1] سنية زايدي، فاطمة الزهراء كشرود، المرجع السابق، ص28.

[2] عبد المالك باجي: الثقافة التنظيمية، الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم ، العدد السادس، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص304.

يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.

"وتعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، بحيث يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص للثقافة والمنظمة:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.[1]

4- نظرية سجية الثقافة[2]

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

إن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة عن المستويين الداخلي والخارجي اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم، فهي بمثابة

---

[1] صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص94، 95.

[2] حسين بن سليم، أحمد سويسي: الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم ، العدد الثامن، الجزء1 ، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2017، ص162.

المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة، بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات.

"ويرى "لينتون" أن: مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبطان بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

-البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

-البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي "العادات والتقاليد، والخبرات، المعرفة والقيم، وعلى هذا الأساس يعتبر سلوك الأفراد التنظيمي انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يتشكل إدراكا خاصا حول حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأمن، المنافسة والجودة.

-الأشياء ذات القيمة أو المهنية ومعايير السلوك"[1]

ثانيا: الفكر الإداري للثقافة التنظيمية وممتلكات المؤسسة

تعد الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي أخذت بعين الاعتبار والاهتمام داخل التنظيم، حيث تناولها العديد من المفكرين ورواد التنظيم، وقد تعددت المداخل النظرية التي عالجت موضوع الثقافة التنظيمية لهذا قمنا بتصنيفها على أساس طبيعة الموضوع، والسياق الزمني الذي ظهرت فيه.

1- المدرسة الكلاسيكية

تتضمن المدرسة الكلاسيكية مجموعة من نظريات التنظيم والتي أثرت " على أفكار التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين. وقد اتسمت هذه النظريات بمطلقها الفلسفي المستمد إلى مبدأ " العقلانية" أو الرشد (Rationality) في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك[2] " كما اعتمدت في ذلك على مفاهيم أساسية تمثلت في " تقسيم العمل،

[1] عماد العيد، نور الدين بوعشة : الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، جامعة البليدة، الجزائر، دون سنة، ص452.

[2] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2014، ص42.

التدرج الهرمي، والعمليات الوظيفية، التركيب(الهيكل)، نطاق الرقابة "[1]. يمكننا القول بأن المدرسة الكلاسيكية تقوم على ثلاث نظريات أساسية وهي: نظرية الإدارة العلمية ، نظرية التنظيم البيروقراطي، نظرية التنظيم الإداري.

1-1- نظرية الادارة العلمية: Frederick Z.Taylor (1856-1915)

نشر تايلور أفكاره العلمية في كتابه الشهير: " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911، معتبرا أن الإدارة العلمية ثورة فكرية وفلسفية إدارة جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال وتفكير العمال نحو الإدارة وتفكير العمال نحو بعضهم البعض. وركزت هذه النظرية في دراستها على رفع كفاءة العمال الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية "[2]، وقد قام تايلور في هذا الخصوص بالربط بين مفهومين" الحركة والزمن وقدرة الأفراد الأدائية ضمن التخصص المطلوب ، وعلى ذلك فقد ركز على أن يتم اختيار العاملين المؤهلين والكفوئين والعمل على تدريبهم بأسلوب علمي كفوء لتحقيق الاستفادة القصوى من جهودهم وطاقاتهم" [3]

وصاغ تايلور مجموعة من المبادئ تتمثل في:

- **التخصص وتقسيم العمل:** " وهنا تراعى التخصصات المختلفة التي تتطلبها النشاطات، بحيث يتم التركيز على هذه التخصصات بشكل يترتب عليه تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد كل ضمن تخصصه وقدراته" [4] وذلك بهدف "استغلال الأمثل للمورد البشري، والحد من هدر الوقت، بإزالة الحركات الزائدة "[5] الذي يؤدي إلى استغلال الأمثل للموارد المادية، والحد من هدر والإسراف لتقليص معدل التكاليف"[6].

---

[1] فاطمة بدر، معاذ الصباغ: نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 17.

[2] صبرينة حديدان: المدخل إلى نظريات التنظيم، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، الجزائر ،2021، ص 22.

[3] قيس المؤمن، محي الدين أمين يوسف: الإدارة الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص14.

[4] موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص64.

[5] ليليا بن صويلح: مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل pdf، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016/2015، ص48.

[6] المرجع نفسه، ص 48.

ويشمل تقسيم العمل على:[1]

– تقسيم المهام إلى عمليات أولية تؤدي إلى تخصص الموظفين (التقسيم الأفقي).

– فصل مهام التصميم والتنفيذ والتحكم (التقسيم العمودي).

مبدأ نظام الرقابة: " ويتم التنسيق من خلال معايير محددة واضحة ملزمة تعتمدها الإدارة العليا في إطار إشراف مباشر"[2] أي يتم مراقبة العمال مباشرة أثناء القيام بأعمالهم.

مبدأ نظام الأجور: ويعتمد كحافز مادي من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية فكل عامل يؤجر ويحفز بقدر مستوى أداءه، وهذا لنظرته في كون العمال كسالى وغير محبي العمل والعامل " مثله مثل أي مورد آخر من موارد المنظمة من آلات وغيرها، وبالتالي يجب التحكم في هذا المورد" [3] وأنه يتم "تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المالية"[4]

– **صرامة القوانين:** والتي تعبر عن مجموعة القواعد التي تفرض على العمال الالتزام بطبيعة النظام القائم داخل المنظمة ويتم: التحكم في هذا المورد عن طريق تصميم وظيفته وتدريبه وتحديد معيار علمي لقياس معدل إنتاجه"[5]، والذي يبرر عمليتها وتطبيقها وعدم بقاءها مجرد إجراءات شكلية.

في المقابل استنكر تايلور " ثلاث أكاذيب شائعة بين العمال: [6]

من الخطأ الاعتقاد كما يفعل العديد من العمال أن:

– الزيادة في الإنتاجية تؤدي إلى البطالة

---

[1]Anne. Marie ,Bouvier, et autres : Economie d'entreprise, Edition Dunod, 5eme édition, Paris, 2007,page 49.

[2] نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2013، ص 80.

[3] بشار حزي، وآخرون: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص ص،170، 171.

[4] المرجع نفسه، ص171.

[5] المرجع نفسه، ص 171.

[6] Luc Boyer, Noel Equilbey; Organization –Theories Applications–Edition d'organisation, 2eme edition, Paris, 2003, P.P.43.44.

– أنهم يخضعون للإدارة سيئة للغاية، فأنظمها تجبر العمال على تقييد الإنتاج لحماية مصالحهم وفي حالة زيادة معدل إنتاجهم فهم مقتنعون بأن الرئيس لن يزيد من رواتبهم كمقابل لذلك.

– بعض أساليب العمل تهدر طاقة وجهود العمال الذين لا يتلقون توجيه من قبل رؤسائهم.

ونستنتج من خلال هذه المبادئ أن " تايلور" صاغ القوانين الصارمة جدا في العمل بغرض المحافظة على الأداء (الإنتاجية) وزيادته والحفاظ على انضباط والتزام العمال، وركز على الطابع العلمي في العمل وهذا من شأنه إكساب قيم جديدة في العمل تساعد في الحفاظ على مداخلات ومخرجات التنظيم، وتوضح كل العمليات والمبادئ العامة التي صاغها تايلور في المؤسسة عن تنشئة تنظيمية ساهمت في إكساب ثقافة جديدة في العمل يكون لها دور في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

1-2- نظرية التنظيم البيروقراطي: Max Weber (1920/1864)

وترجع هذه النظرية إلى ماكس فيبر وهو عالم اجتماع ألماني تقلد منصب أستاذ بالجامعة تأثر بفكر والدته وصارت حياته بعيدة عن اللهو وملتزم بالتعاليم الدينية، له عدة مؤلفات أشهرها " الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية" [1]

يعتقد فيبر بأن " المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية " [2] وأن هذا المفهوم له بنية خاصة يقوم عليها " فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى " وعلى هذا الأساس تكون حركية العمل في إطار نسقي منظم خاضع لنظام التقسيم والتخصص انطلاقا من الأفراد ذوي المناصب العليا باشتراطيه تمتعهم بالكفاءة والمؤهلات الفنية اللازمة للوظيفة باعتبارها الشغل الرئيسي والوحيد للموظف " ويكون ترفيع الموظف مبنيا على الأقدمية في التعيين والانجازات التي حققها الموظف أو كليهما معا، كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة بالموظف"[3].

---

[1] ليليا بن صويلح: مرجع سبق ذكره، ص 57.

[2] رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء للنشر والتوزيع والترجمة، ط1، سوريا، 2002، ص24.

[3] المرجع نفسه، ص 24.

والبيروقراطية هي " مجموعة الأطر القانونية للسلطة التي تمارسها التنظيمات الكبرى، والتي تعتمد على الرسمية والرشد والموضوعية في بناء أنظمتها الإدارية" [1].

ومن أهم المفاهيم التي اعتمدها فيبر: (السلطة، البيروقراطية، العقلنة، الرسمية).

ويقوم النظام البيروقراطي عند فيبر على المبادئ التالية: [2]

1. **مبدأ الكفاءة:** من خلال القرار أو الإجراء، تميل المنظمة البيروقراطية إلى اتخاذ قرارات من قبل أولئك الأكثر كفاءة لاتخاذها.
2. **النظام والسيطرة:** مبادئ التسلسل الهرمي للوظائف والمستويات المختلفة للسلطة تنطوي على نظام جيد التنظيم للهيمنة والتبعية يمارسه فيه الرؤساء السيطرة على الدرجات الدنيا.
3. **فصل المصالح الخاصة عن المصالح العامة:** وهكذا تصبح مصلحة المنظمة بعدا يتم تحديده والدفاع عنه كأولوية عن باقي المصالح الشخصية التي يسعى الموظفون لتحقيقها لأنفسهم وإرسائها كركيزة أساسية.
4. " يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد وإلى وحدات وأقسام وإرادات بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة للوظائف أو وحدة، والوحدات وأقسام، والأقسام المتماثلة والمتشابهة في إدارات.
5. يجب إدارة العمل عن طريق إدارة التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح، مع وجود ضرورة توصيف الوظائف ووضع مواصفات لشاغليها وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية "[3].

وميز فيبر بين ثلاث أنواع من السلطة كوسيلة لتحقيق الشرعية، وتتمثل هذه الأنواع في :[4]

- **السلطة القانونية:** وهي السلطة الرسمية التي تعتمدها الأجهزة الحكومية وتكون موضوعة على أسس وقواعد ومبادئ علمية تلقي القبول الاجتماعي، والشخص الذي يتمتع بالسلطة القانونية يمارسها من خلال

---

[1] صبرينة حديدان: مرجع سبق ذكره، ص 31.

[2] Bruno Jarrasson ; 100ans de management, Edition Dunod, 2eme Edition, Paris ,2004, Page14.

[3] رعد حسن الصرن: مرجع سبق ذكره، ص 25.

[4] فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص51.

موقعه الوظيفي في هيئة حكومية. والسلطة القانونية هي أكثر استقرار ورشدا وموضوعية لأن الوسائل فيها مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة، ولهدف واضح هو إنجاز غايات محددة.

- **السلطة التقليدية:** وتقوم على التزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القائد البطولي وتمسكه بنفس النهج القديم والترويج لنفس القيم والمبادئ السابقة، ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهونا بهذا الالتزام.

- **السلطة الخارقة أو الكاريزمية:** وتقر هذه السلطة بضرورة وجود صفات وخصائص يتميز بها فرد عن الآخرين. وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول على احترام الآخرين وطاعته، فيصبح الأفراد بمثابة تابعين له يأتمرون بأمره، وهذه السلطة في نظر ماكس فيبر نوع من الإلهام والقدرة غير الطبيعية".

ومن خلال هذا النظام فإن " جوهر اهتمامه ينحصر في خلق تصميم وتنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام العاقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة"[1].

وقد ربط فيبر عقلنة التنظيم بإخضاعه لقوانين صارمة خاضعة للرقابة السلطوية لتحقيق الإنتاجية بالكفاءة المطلوبة والحفاظ عليها وأن التزام العمال يرسخ فيهم قيم المؤسسة وبالتالي تحافظ على شرعيتها، وتعكس المبادئ التي وضعها فيبر على انتشار ثقافة السيطرة والضبط التي تنشأ فيهم السعي لتحقيق الأهداف العامة والتركيز عليها والتي تكون لها دور في الحفاظ على الممتلكات المؤسسة وكيانها.

1-3- نظرية التنظيم الاداري: Henry Fayol (1925/1841)

وتعود هذه النظرية إلى هنري فايول وهو "إداري ومهندس فرنسي، وقد عين مديرا لشركة مناجم فرنسية، حيث ساهم في حل مشاكلها الإدارية وتحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة " منطلقا من افتراض أساسي مفاده أن: كفاءة التنظيم هي كفاءة المدير: "[2]، ظهرت بوادر هذه النظرية عام 1916.

[1] فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، ص 51.

[2] صبرينة حديدان: مرجع سبق ذكره، ص28.

وقد سعى من خلال أفكاره بتطوير النظرية لتصبح مناسبة للتطبيق على جميع المؤسسات بمدراءها في مختلف الظروف الموجودة وبهذا قام بتحديد أفكاره في شكل مبادئ وتمثلوا في 14 مبدأ وهم كالآتي:[1]

1. " **تقسيم العمل:** التخصص يجعل العاملين أكثر كفاءة ويحسن أدائهم.
2. **السلطة:** يكون فيها المدرين قادرين على إعطاء الأوامر والسلطة التي يجسدونها وتمنحهم هذا الحق، لكن في نفس الوقت مطالبون بتحمل المسؤولية الناجمة عن ذلك.
3. **الانضباط:** يجب على الموظفين مراعاة القواعد التي تحكم عمل المؤسسة والالتزام بها، يتم الحصول على الانضباط الجيد من خلال الجمع بين الإدارة الفعالة وغياب الغموض بين المدرين والعاملين فيما يتعلق بقواعد المؤسسة والاستخدام الحكيم للعقوبات المرتبطة بتجاوزاتهم.
4. **وحدة القيادة:** أي يتلقى كل موظف أوامره من رئيس واحد فقط".
5. "**وحدة الهدف:** هناك هدف رئيسي هو هدف المنظمة، وعلى الإدارات أن تحقق هذه الأهداف، وعلى الأقسام التابعة لكل إدارة المساعدة في تحقيق الأهداف الأعلى.
6. **أولوية مصلحة المنظمة على مصلحة الأفراد:** ويعني هذا انه إذا تعارضت مصلحة المنظمة مع مصلحة الأفراد، فأن مصلحة المنظمة تأتي في ترتيب متقدم.
7. **عوائد العاملين:** يجب أن يعود عمل العاملين في المنظمة عليهم بأجور وحوافز مناسبة.
8. **المركزية:** هناك نوع من المركزية في التخطيط ومنح السلطات، بينما يستلزم التنفيذ اللامركزية في العمل مع العاملين.
9. **التسلسل الرئاسي:** يجب أن يحترم العاملون خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، وعلى العاملين إتباعها أثناء الاتصال ورفع التقارير وإصدار الأوامر والتعليمات.
10. **النظام:** يجب استخدام أنظمة عمل تساعد على توفير الخامات والموارد المالية والموارد البشرية في المكان والزمان الصحيحين.
11. **العدالة:** يجب أن توفر أنظمة العمل العدالة والمعاملة المتساوية لكل العاملين.[2]

---

[1] Charles–Clemens Ruling, et autres : Mangement –l'essentiel des comcepts et des pratiques, Édition Nouveaux Horizons,7éme, édition, 2011, page 07

[2] أحمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص28

12. **استقرار الموظفين:** يؤدي معدل دوران الموظفين المرتفع إلى عدم الكفاءة، وبهذا يجب على المديرين ضمان الإدارة المنهجية للقوى العاملة، وأن يكون لديهم عدد كاف من البدائل للتعويض عن أي مغادرين.

13. **المبادرة:** يميل الموظفون الذين يتم تشجيعهم على اقتراح وتنفيذ أفكار جديدة إلى المشاركة بشكل أكبر.

14. **نقابة الموظفين:** يؤدي تعزيز العمل الجماعي وحدة الموظفين والانسجام في العلاقات داخل المؤسسة.[1]

وقام "فايول" بتقسيم نشاطات المؤسسة كل حسب مجال معين يرتكز عليه، وهذا ما وضحه في كتابه المعنون تحت "الإدارة الصناعية والعامة المنشور سنة 1916"[2]

واعتبر أن هذه النشاطات يتم ممارستها في أي منظمة وتتمثل في:[3]

"-**النشاط التقني:** ويشمل الإنتاج، المعالجة، التصنيع.

-**النشاط التجاري:** ويتمثل في المشتريات، المبيعات، المبادلات.

-**النشاط المالي:** ويتمثل في البحث وإدارة رأس المال.

-**النشاط الأمني:** وهو حماية كل ممتلكات المؤسسة "البضائع والأشخاص".

-**المحاسبون:** ويشمل المخزون، الميزانية العمومية، سعر التكلفة، الإحصائيات..."

"-**النشاط الإداري:** ويتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار لأوامر والتنسيق والرقابة وقد اعتبر فايول النشاط السادس (الإداري) هو أهم الأنشطة وأحاطه بأكبر قدر ممكن من العناية والاهتمام"[4]

وقد اعتمد فايول في أفكاره في المبادئ التي صاغها على ثقافة السيطرة والضبط من خلال القوانين الصارمة لتحقيق الالتزام وبالتالي الحفاظ على كيان المؤسسة وممتلكاتها، وأن الجزاء والعقاب

---

[1] Charles-Clemens Ruling, et autres : Référence déjà mentionnée ,page 07.

[2] رعد حسن الصرن: مرجع سبق ذكره، ص42.

[3] Luc Boyer, Noel Equilbey ; Référence déjà mentionnée, page 50.

[4] رعد حسن الصرن: المرجع نفسه، ص43.

والرقابة الصارمة تكسب العمال قيم جديدة إيجابية والتنشئة التنظيمية فيها تحقق استقرار العمالة وتنمي روحهم الجماعية التي تسهم بشكل كبير في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

ومن خلال النظريات السابقة التي تطرقنا إليها نرى أن المدرسة الكلاسيكية أبرزت في منظورها للتنظيم أهمية الإنتاج وكيفية تحقيقه والحفاظ معتمدا على طابع الرسمية الذي تتحوره السلطة والرقابة والقوانين الصارمة على المورد البشري والذي من خلاله تم نشر قيم الالتزام والانضباط، في حين أن السيطرة نشأ عنها تحقيق الأهداف إضافة إلى حماية ممتلكات المؤسسة، إلا أنها أهملت المورد البشري من الجانب الاجتماعي والنفسي باعتباره أحد ممتلكاتها أيضا ذات ميولات سلوكية له احتياجاته.

فهل تتحقق نفس الأهداف إن تم النظر إلى هذا الجانب داخل التنظيم؟ وهذا ما سنتطرق إليه في المدرسة النيوكلاسيكية.

2- المدرسة النيوكلاسيكية

يعد المدخل النيوكلاسيكي كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية وانتقادها لإهمالها الجانب الإنساني فبعيدا عن المردودية الإنتاجية وكيفية تحقيقها على أكبر قدر ممكن فإن العمال كآلية لتحقيق هذه الإنتاجية بدورهم يحتاجون إلى عوامل وركائز يميلون لها من أجل تقديم طاقاتهم بطريقة تحويها الروح المعنوية. ومن بين المنظرين فيها نقف عند حركة العلاقات الإنسانية، نظرية النظام التعاوني، نظرية الحاجات.

2-1-حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه الحركة في أواخر العشرينات من القرن الـ20 وقد انطلق روادها من مسلمة مفادها "المنظمات هي كائن اجتماعي، وأن العاملين داخل المنظمة يسعون إلى التعاون والعيش في ظل علاقات ودية داخل هذه المنظمة"[1]

[1] أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص29.

ومن أبرز روادها:

-إلتون مايو (Elton Mayo(1949/1880

"أصله أسترالي، انتقل في 1992 إلى الولايات المتحدة الأمريكية للالتحاق بجامعة بنسلفانيا، ومن ثم إلى جامعة هارفرد في 1926 حتى 1947، أشرف على قيادة فريق بحثي، أهم ما قام به هو الإشراف على تجارب شركة "ويسترن إلكتريك" في مصانع هاوتورن "HawThorne" بشيكاغو والتي تعد هذه التجارب بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية"[1]والتي كانت في الفترة (1927-1932).

ومن بين أهم التجارب التي قام بها مايو نذكر:[2]

"-**غرفة الإضاءة:** لدراسة العلاقة بين كمية الإضاءة والإنتاجية وقد أكشف الباحثون أن الإنتاجية تزداد بالرفع من الإضاءة، لكنها لا تقل بخفضها حتى الوصول إلى درجة ضوء القمر، فاستنتج الباحثون وجود عوامل أخرى تتحكم في الإنتاجية غير الإضاءة وهي طريقة معاملة العاملات وروحهم المعنوية.

-**تجارب غرفة الأسلاك:** لدراسة العلاقة بين جدول الأعمال وفترات الراحة على إنتاجية العاملات، وتوصل الباحثون لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، فكل تغير يطرأ على جدول الأعمال يصحبه تغير في الإنتاجية"

"-**تجارب غرفة التجميع:** تناولت هذه التجربة مجموعة من العاملات في قسم التجميع، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين الملاحظين من أجل التقييم"[3] لوحظ في هذه التجربة ارتفاع في الإنتاجية نتيجة الدافعية الإيجابية النابعة عن الشعور بالتميز عن باقي العاملات والعلو في المكانة

[1] رعد حسن الصرن: مرجع سبق ذكره، ص 55.

[2] صبرينة حديدان: مرجع سبق ذكره، ص 47.

[3] رعد حسن الصرن: المرجع نفسه، ص56.

وأهم المبادئ التي انطلق منها "إلتون مايو" تتمحور في:[1]

"-كمية العمل الذي ينجزه الفرد لا تحددها قدرته الجسدية ولكن من خلال قدرته الاجتماعية، أي اندماجه الاجتماعي.

-تلعب المكافآت غير المالية (التقدير والعلاقات الاجتماعية) دورا أساسيا في التحفيز.

-يعد التخصص في العمل ليس من أكثر أشكال التنظيم كفاءة.

-لا يتفاعل الموظفون كأفراد ولكن كأعضاء في مجموعة بمنطق وقيم عمل خاصة بها".

وتبرز ركيزة هذه الحركة في التركيز على "المحددات الرئيسية لتطوير جماعة العمل، والتعرف على خصائص الجماعات غير الرسمية باعتبار المنظمة مجتمعا إنسانيا وتعتمد الإدارة فيها على العلاقات الإنسانية في محاولاتها التنسيق بين جهود الأفراد لخلق جو عمل ملائم يحفز الأفراد على العمل بشكل تعاوني بهدف تحقيق أهداف التنظيم من ناحية، وإشباع رغبات الأفراد من ناحية أخرى"[2]

ومن خلال المبادئ التي وضعها إلتون مايو نرى أنه ركز على الاهتمام بالفرد العامل في علاقاته وقد وضح في مبادئه على اللامركزية وتغلب اللارسمية داخل التنظيم والذي ينجم عنه عدم الانضباط والذي قد يسهم في عدم الحفاظ وإلحاق أضرار بممتلكات المؤسسة، وأن المشاركة الإدارية والمشاركة الجماعية في العمل تكسب قيم التماطل واللامبالاة والتي تضر بالإنتاجية من جهة واستغلال الممتلكات لتحقيق المصالح الشخصية وتغليبها على مصلحة الجماعة من جهة أخرى والذي يسهم في إلحاق ضرر كبير على كيان المؤسسة وممتلكاتها.

2-2- نظرية النظام التعاوني: Chister Bernard (1886-1961)

وتعود هذه النظرية إلى "شستر برنارد" وهو من أصل "ولاية "ماسانشو سيستر" الأمريكية، وكان يعاني من إعاقة جسدية، تحمل نفقات تحصيله العلمي في جامعة "هارفرد" من خلال عمله عازفا على

[1]Jean-Luc Charron, Sabine Sépaei : Organition et gestion de l'entreprise, édition Dunod, 3em édition, Paris,2004, page28.

[2] موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999، ص25.

آلة البيانو...، في سنة 1938 أصدر كتابه "وظائف المدير" الذي أكد من خلاله على أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية في التنظيم توفي في نيويورك في عام 1961"[1]

أسست هذه النظرية في 1938 ويرى "برنارد" أن المنظمة هي " نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه...."نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور"، والمنظمة تبعا لهذا المنطق هي بمثابة وحدة فرعية من نظام أكبر يضم وحدات أصغر منه، ويمثل علاقة متفاعلة بين أجزائه، ويمثل العنصر الإنساني أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة"[2]

وقد انطلق بهذا الموقف اعتمادا على ثلاث مبادئ أساسية تتمثل في:

1-اتخاذ القرارات على مستوى الأفراد والمنظمات:

"وهنا تمر عملية اتخاذ القرار الصادر من فرد أو عدة أفراد من مختلف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي في مراحل معينة تخضع فيها لعمليات وحسابات دقيقة في المنطق والعقلانية"[3]

وحدد برنارد القرارات وفقا للأشكال التالية:[4]

"القرارات التصاعدية، القرارات التنازلية، القرارات الإيجابية، القرارات السلبية، كما وضح أن القرار وسلطاته تعتمد على متسلم القرار وليس على الشخص المصدر له، وأن شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤوسين له وهذا يتوقف على وضوحه وسهولة فهمه ومدى انسجامه مع أهداف المنظمة الإدارية.

2-التنظيم الرسمي: في نظر "برنارد" يتألف هذا النظام من العناصر التالية:[5]

- الهدف المشترك.

- السلطة وقبولها.

---

[1] صبرينة حديدان: مرجع سبق ذكره، ص85.

[2] خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص96.

[3] موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص34.

[4] المرجع نفسه، ص35.

[5] رعد حسن الصرن: مرجع سبق ذكره، ص75.

- اتخاذ القرارات.

-التفحص.

-الرغبة في العمل.

- التوجيه والإشراف.

ويخلص "برنارد" إلى النتيجة التالية: إن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة.

3- التنظيم غير الرسمي: ويقوم على الاتصالات المتفاعلة بين أفراد التنظيم بعيدا عن الأشكال الرسمية التي يفرضها الهيكل التنظيمي، ويعد وجود اللارسمية داخل التنظيم من التوجهات الضرورية "كونها تساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية، وتعمل على خلق بيئات عمل جديدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها. وتستطيع الإدارة هنا استخدام مجموعة من الحوافز تتمثل في دفع الأفراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم".[1]

لقد قام شسبير برنارد من خلال هذا المنظور حول توجه الفرد داخل التنظيم لتحقيق التوازن داخله "فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد من المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وإذا حدث عكس ذلك، فإن الفرد يرفض التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التدمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل"[2]

من خلال مبادئ هذه النظرية نلاحظ أن" شيستر برنارد" ركز على أهمية الجماعة، غير الرسمية على الجماعة الرسمية داخل التنظيم، وأهمية العامل ومتطلباته على العمل وهذا يؤثر على مردودية الأداء والإنتاجية من جهة، ومن جهة أخرى يسهم في خلق قيم جديدة في العمل تضر بأهداف التنظيم لكونها تغلب المصالح الشخصية على مصالح التنظيم وبالتالي تحقق الضرر بممتلكات المؤسسة.

---

[1] موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص36.

[2] رعد حسن الصرن: مرجع سبق ذكره ، ص76.

فالمبادئ التي ارتكز عليها برنارد تساعد في تكوين تنشئة تنظيمية تحوي على أقل قدر من الانضباط والالتزام مقارنة بالقدرة على التمرد في حالة ما لم تحقيق المطالب المنتظرة والذي يولد جو من الاستقرار الذي ينجم عنه إلحاق الضرر بالمؤسسة وكيانها.

2-3-هرم الحاجات Abraham Maslow (1908-1970)

أسست هذه النظرية من قبل "أبراهام ماسلو" سنة 1954، والتي ترى بأن للأفراد احتياجات ورغبات يطمحون إلى تحقيقها في الحياة"[1] والتي تكون هذه الاحتياجات في وضع مدروس على حسب الأولوية والأهمية لكل حاجة ويكون للأفراد بعدها خطوات مبرمجة تمت دراستها تعد المسار الذي يحقق لهم هذه الحاجات، حاجة تلو الأخرى " فاحتياجات الأفراد لا نهاية لها وتصرفاتهم مرتبطة باحتياجاتهم"[2]

وبنيت هذه النظرية على أسس تتمثل في:

-"الحاجات هي حالة داخلية حركية توقف لدى الفرد الرغبة في الحصول على نتيجة ما وبناء على أن الحاجة هي نقص يحتاج لإشباع، أو هي رغبة بحاجة إلى تلبية"[3]

-الحاجات التي لم يتم تحقيقها بعد تولد لدى الأفراد حالة توتر وعدم ارتياح، فيصبح الفرد في حالة من اللاتوازن فيسعى لإعادة تحقيق توازنه من أجل استعادة الدافعية للعمل.

-الحاجات نوعان؛ حاجات غير مشبعة تعد كحافز مفعل للسلوك من أجل إشباعها، وحاجات إشباعها"[4]

-الحاجات تصنف بتراتبية هرمية بحيث لا يمكن إشباع حاجة دون تحقيق الإشباع لسابقتها وأن في إشباع حاجة تخلق حاجة جديدة وهكذا دواليك؛ أي أن الحاجات غير المشبعة في حالة لا متناهية لدى الأفراد.

وقد حدد ماسلو حاجات الفرد في خمس حاجات أساسية تتدرج في شكل هرمي تصاعدي تتمثل هذه الحاجات كما موضحة في الشكل التالي:

---

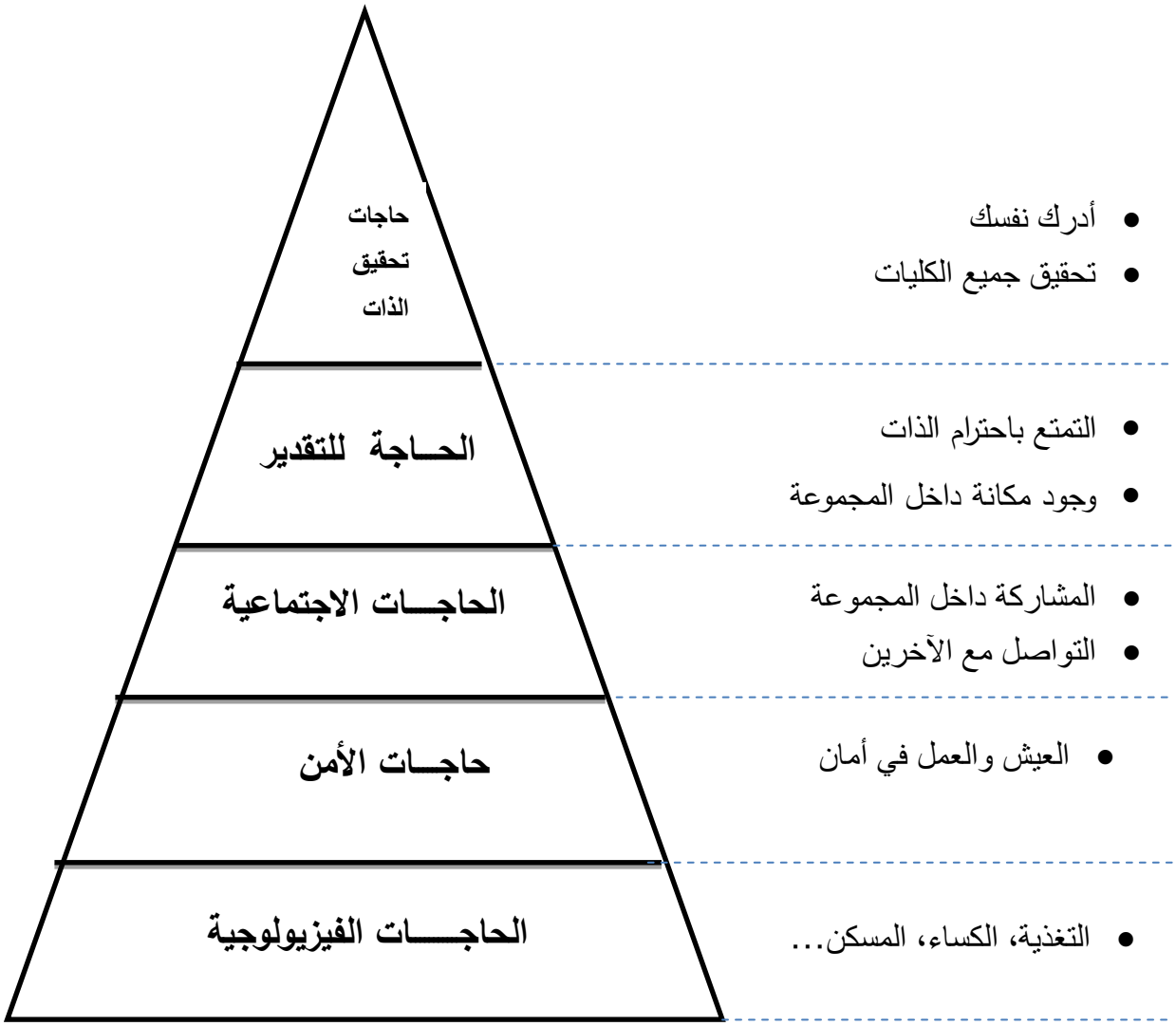
[1] صبرينة حديدان: مرجع سبق ذكره، ص56.

[2] المرجع نفسه، ص ص 56،57

[3] المرجع نفسه، ص57.

[4] فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص69.

الشكل 01: هرم الحاجات لأبراهام ما سلو



المصدر: Jean-Luc Charron, Sabine Sépaei : Organition et gestion de l'entreprise, édition Dunod, 3em édition, Paris,2004، **Page29.**

-**الحاجات الفيزيولوجية:** " وتتضمن جميع الحاجات الأساسية والضرورية اللازمة لبقاء الإنسان والاستمرار في الحياة" [1](الطعام، اللباس، المسكن...) ، وغير ذلك من المتطلبات الجسدية، وتعد هذه الحاجات هي الأساسية والأهم في الحياة الطبيعية والعملية وبالتالي فهي في مقدمة الحاجات.

[1] فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص68.

-**حاجات الأمن:** " تتمثل في العناصر المادية والمعنوية التي تكفل للموظف أن يكون مطمئنا في عمله، ومحميا في أدائه لهذا العمل من الناحية الجسمية والنفسية، فيؤمن على نفسه من حوادث العمل بوجود واقيات، ويؤمن على نفسه من الأمراض المهنية بوجود التأمين الطبي، فيؤمن على مستقبله بوجود منصب عمل مستقر... وهو ما توفره القوانين والأنظمة السائدة داخل المؤسسة"[1].

-**الحاجات الاجتماعية:** طبيعة الإنسان البشرية التواجد داخل الجماعات والاحتكاك بها، والأفراد داخل الجماعات العمل يسعون لتوطيد العلاقات فيما بينهم بالتعارف والتشارك في الأعمال والذي يضمن لهم تسهيلات في العمل، فالعلاقات الاجتماعية تمد نوع من الطاقة الإيجابية التي تدفعها للعمل، وتحقيق مصالحهم المشتركة والدفاع عنها. " نلاحظ العمل في المجموعة التي يسود فيها التعاون وروح الجماعة أن إنتاجية الفرد فيها أعلى من غيرها"[2].

-**حاجات التقدير والاحترام:** " إن تقدير الفرد واحترامه في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه من خلال ما يتمتع به من سلوك قويم ومن أخلاق عالية وكفايات وقدرات جيدة والاندفاع لحل مشاكل زملائه بالقدر الذي يستطيع"[3].

-**حاجات تحقيق الذات:** وهي في أعلى هرم الحاجات يصل إليها الفرد بعد تحقيق الحاجات الأربع السابقة وهي من أسمى ما يطمح إليه جميع الأفراد دون استثناء " وكلما ارتقى الإنسان وتقدم في مجال إرضاء الحاجات الذاتية وإشباعها كلمات زادت رغبته في تحصيل المزيد منها وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تحسين وتطوير كفاياته ومهاراته الإنتاجية ورفع مستواه العلمي".

"وقد وضح ما سلو من خلال المبادئ التي صاغها حاجات الفرد المتعاقبة مع بضعها بتراتب إلا أنه أهمل جانب التفاوت في الاحتياجات بين العمال وكيفية تحقيقها، والذي ينجم عنه نشأة تفكير عقائدي بينهم يتمثل في وجود تفاوت في العدالة الاجتماعية داخل التنظيم، وفي السعي لتحقيقها تتولد قيم من

---

[1] صبرينة حديدان: مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

[2] فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[3] المرجع نفسه، ص 68.

اللانضباط واللاالتزام وهذا يؤثر على مدخلات ومخرجات التنظيم. فمبادئ ماسلو تساهم في خلف ثقافة عمل جديدة من شأنها أن تسبب أضرار لممتلكات المؤسسة".[1]

ومن خلال ما تم عرضه نستنتج أن المدرسة النيوكلاسيكية أبرزت عن مدى إعطاءها للمورد البشري اهتمام بالغ بقدر المبالغة التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية في إهمالها له، فالتركيز عليه بقدر كبير خلق لهم ثقافة تسلطية وحب تحقيق متطلبات الذات باستغلال شتى الموارد المتاحة واعتبارها كحق لهم، وهذا يبين مدى إضفاء الاهتمام المبالغ تغير كبير في قيم الفرد داخل التنظيم خاصة لكون النظام الرقابي ضعيف جدا.

وبين التناقض بين هذا وذلك والتقدم الفكري والتكنولوجي ظهرت أفكار حديثة منها من يكمل ومنها من يجمع ومنها من يقدم سياق نظري جديد، ونحن بصدد تقديم التفاتة منها، فما مضمون هذا المسار؟

3- المدرسة الحديثة

ظهرت المدرسة الحديثة نتيجة التقدم الفكري والتكنولوجي، فرغم الجهود التي قدمتها كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة النيوكلاسيكية، إلا أن هناك توجهات جديدة ساعدت في فهم وإعطاء رأى جديدة للتنظيم، ومن بين هذه النظريات، نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيي، نظرية إدارة الجودة الشاملة لفيليب كروسبي، والنظرية اليابانية لويليام أوشي.

3-1- نظرية التحليل الاستراتيجي: Michel crozier (2013/1922)

تعود هذه النظرية إلى ميشال كروزيي وهو عالم اجتماع فرنسي" ولد سنة 1922، بدايته العلمية بدراسة الحركات العمالية والاشتراكية، ثم الحركة النقابية الأمريكية، قام بأبحاث في أمريكا سنة 1947 عن ممارسات التفاوضية لنقابات العمال في كتاب" نقابات وعمال أمريكا" نشره في 1951"[2]. وله مؤلفات أخرى، تقلد منصب " أستاذ علم الاجتماع بجامعة هارفرد، وأستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة

[1] فاطمة بدر: أساسيات الإدارة ،المرجع السابق، ص 69.

[2] عبد القادر خريبش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي " Michel crozier" النظرية والمفاهيم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 16، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، جوان، 2007، ص238.

كاليفورنيا ومدير مركز السوسيولوجي للتنظيمات، ومدير الطور العالمي من علم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية بباريس الذي أسسه هو الأخر في 1972"[1].

تشارك ميشال كروزي في وضع هذه النظرية مع زميلة " إيرشارد فريدبرغ" وقدموها في كتابهما " L'acteur et le system" الذي نشر سنة 1977" [2]، بنيت هذه النظرية على " دراسة واقعية لعلاقات القوة بين الفاعلين والاستراتيجيات التي يحملونها داخل التنظيم"[3]. واعتمدوا فيها على مفاهيم تمثلت في : " الفاعل، السلطة، منطقة الارتياب، نسق الفعل الملموس، الاستراتيجية"[4].

يرى كروزي أن التحليل يكون استراتيجيا عندما " يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم" [5]، أي أن " مشكلات النسق والعمل الجماعي ليست معطيات طبيعية، بل هي تلك الحلول التي ارتضاها الفاعلون لأنفسهم باستعانتهم بالحرية النسبية التي يمتلكونها بعيدا عن خطط السلطة الرسمية، مستعملين موارد مختلفة أهمها قدراتهم على حل المشكلات قصد تحقيق أهدافهم التي تتعارض مع أهداف النسق"[6] .

ويتركز التحليل الاستراتيجي على ثلاث مبادئ أساسية هي:

– **مبدأ السلطة:** " تعد المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات، وبما أن التحليل الاستراتيجي لا يتضمن أحكاما أخلاقية، ويؤكد على أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين والوظائف والأهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل"[7]، والواقع أن الفاعل يرفض أن يعامل " كوسائل لخدمة أهداف يحددها المسيرون وبالتالي فمهما كانت صرامة القوانين يبقى هناك هامش من الحرية " [8]، بحيث أن السلطة تستمد مصادرها من الكفاءة، التخصص، القواعد والقوانين الصارمة نمطية الاتصال.

---

[1]عبد القادر خريبش :المرجع السابق، ص 239.

[2]صبرينة حديدان: مرجع سبق ذكره، ص 108.

[3]صبرينة حديدان: المرجع السابق، ص 108.

[4] المرجع نفسه، ص ص 111– 115.

[5]عبد القادر خريبش: المرجع نفسه، ص 239.

[6]صبرينة حديدان: المرجع نفسه، ص ص 109–110.

[7]عبد القادر خريبش، المرجع نفسه، ص 243.

[8]صبرينة حديدان، المرجع نفسه، ص110.

– **نقطة الارتياب:** " يؤكد الباحثان على أن السلوك الفعلي للفاعلين لا يمكن فهمه ولا توقعه" [1] ، فكل عمليات التنظيم في ممارستها تملك هامشا من الشك والارتياب مهما كانت صرامة القوانين ويقوم الفاعل باستغلاله بحيث أن كلما كانت قدرة الاستغلال ايجابية وكبيرة كلما كانت له سلطة أكبر " ويتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات اتجاه بعضهم البعض، أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، وتتحقق هذه الإمكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقعا في نظرهم ... بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم إلى جملة من الشكوك والارتياب المرتفعة (تقنية وتجارية إنسانية ومالية وغيرها)" [2] وهذا يمثل الاستغلال العقلاني والتحليل الجيد الذي يتناسب مع الوقت والفاعلين في الفترة الراهنة بالوضع، أي عقلنة محدودة ومقيدة بالظروف المتاحة.

–**نسق الفعل الملموس:** [3] " هو جملة من العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين، والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات ولذلك تعتبر هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في تسيير المؤسسة، والتغير الناجع هو نتاج سيرورة جماعية يتم من خلالها خلق وتحريك الموارد والقدرات الضرورية للأعضاء... وتجعل النسق يضبط التوجه أو إعادة التوجيه كجماعة إنسانية وليس كآلة".

وقد أشارت مبادئ كروزي إلى أهمية الفاعل داخل التنظيم وكيفية استغلال الفجوات وتجاوز النظام الرقابي داخل وسط عمل جماعي، وهذا يؤثر على أهداف التنظيم بطريقة سلبية مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بممتلكات المؤسسة. وركز على سلطة الفاعل المستمدة من التحليل العقلاني للظروف المحيطة والتي تخدم المصالح الفردية لا الجماعية والتي تؤثر على ظروف العمل ومردوديته. فهذه المبادئ تكسب التنظيم ثقافة عمل عكسية مقابل أهدافه والتي تكون لها دور في تعريض ممتلكات المؤسسة إلى أخطار وأضرار حتمية.

---

[1] صبرينة حديدان :المرجع السابق، ص108.

[2] عبد القادر خريبش، مرجع سبق ذكره، ص 247.

[3] المرجع نفسه، ص248.

3-2- نظرية أدارة الجودة الشاملة: Philip Crosby (2001/1926)

يعد فيليب كروسبي " أول من أسس كلية الجودة، ومن معالم بروزها في إصداره لكتابه " الجودة المجانية" عام 1979" [1]، وهو " أول من نادى بفكرة الأخطاء الصفرية (العيوب الصفرية) ... ويرى أن مستوى الجودة يرتبط بما تحققه المؤسسة من أرباح، فالمنتج الجيد هو الذي يحقق الأرباح، ويؤكد "كروسبي" دعم الإدارة العليا (القيادة) الإدارة الجودة الشاملة، فهي التي من شأنها أن تضع مستلزمات تطبيق هذه الإدارة من موارد بشرية ومادية وتنظيمية"[2].

وتقوم إدارة الجودة على مسلمة مفادها: [3] " ارتباط الجودة أساس بمطابقة المنتج للمواصفات، وأن الطريق الوحيد لضمان الجودة هو منع وقوع أخطاء وهي مهمة القيادة التي تعبر وسيلة الاتصال بين جميع أجزاء المؤسسة. وحتى تصل المؤسسة إلى تحقيق الجودة لابد من فهم دقيق وواضح لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية".

وقد وضع كروسبي ثلاث أجزاء مفتاحية سماها (لقاء الجودة) وتشمل[4] :

- التحديد
- التعليم
- التنفيذ

فعندما يكون تحديد مستوى الجودة أمرا مهما، فان تدريب الجميع وتعليمهم أساليب الجودة وتحسينها يصبح أمرا بالغ الأهمية ضمن إطار فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤوليتها بشكل تضامني يلغي الحدود بين الأقسام ويجعل الجودة مسؤولية الجميع" وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير اتجاهات العمال والثقافة التنظيمية"[5]

---

[1] دون اسم: فيليب كروسبي، المنشور في .https//www.ar.m.wikipedia org في 2021/04/18 على 21:07سا.

[2] صبرينة حديدان: مرجع سبق ذكره، ص 157.

[3] المرجع نفسه، ص 158

[4] سمير كامل الخطيب: رواد إدارة الجودة (فيليب كروسبي)، المنشور في https//www.almerja.com بتاريخ 2018/11/13 على 05:35 والمحمل على 15:19 سا.

[5] صبرينة حديدان: المرجع نفسه، ص158.

وقامت هذه النظرية على مبادئ لخصت في 14 مبدأ يتمثل في: [1]

- وضوح اهتمام الإدارة بالجودة.
- تكوين فرق للتحسين من كل قسم.
- تحديد أماكن مشاكل الجودة.
- تقييم إدراك واهتمام العاملين بالجودة.
- رفع درجة إدراك واهتمام العاملين بالجودة.
- اتخاذ إجراءات لحل مشاكل التحسين.
- إنشاء لجنة لتطبيق برامج للتنفيذ السليم ومن أول مرة.
- تدريب المشرفين لينفذوا بكفاءة ما يخصهم من برامج التحسين.
- تنفيذ اليوم الخالي من الأخطاء، حتى يدرك الجميع أن هناك تغيير.
- تشجيع الأفراد على تأسيس وتبني أهداف خاصة بهم وبمجموعاتهم.
- تشجيع العمال على إبلاغ الإدارة بالصعوبات التي تواجههم.
- التحفيز المعنوي لكل من يشارك في برنامج التحسين.
- إنشاء مجلس للجودة يجتمع بصفة منتظمة.
- التأكد الدائم على أن برنامج التحسين لا ينتهي.

وتتلخص أهم النقاط التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في :[2]

-الجودة لا تعني الكم الأكبر ولا السعر الأقل، بل هي النوعية الجديدة التي تتلاءم ومتطلبات الزبون وتصلح للاستعمال.

---

[1] صبرينة حديدان: المرجع السابق، ص ص 158-159.

[2] المرجع نفسه، ص ص 159، 160.

- التزام الإدارة العليا (القيادة) أمر ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير في جميع أجزاء المؤسسة.

- أهم عنصر في التطبيق هذه الإدارة هو العنصر البشري.

- العنصر البشري لأن يتبنى عمل الفريق من أجل إنجاح إدارة الجودة الشاملة.

- لابد من إزالة الحواجز بين المصالح وتدعيم الاتصالات بجميع مستوياتها وفي جميع الاتجاهات.

- تحسين العلاقة مع جميع الأطراف المساهمة في تحقيق الجودة.

- غرس ثقافة الجودة لدى العمال وتشجيع التدريب والتعليم من أجل تطوير الكفاءات.

- محور أهداف إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون.

وقد قدم كروسبي من خلال مبادئ نظريته قوانين ثابتة في العمل مع نظام رقابي صارم نفرض تحقيق عمل يتضمن احتمالية صفرية في الأخطاء، والحفاظ على التدريب والتعليم والممارسات الميدانية المستمرة تكسب العمال قيم الانضباط والالتزام تساعد في الحفاظ على مدخلات ومخرجات التنظيم، فهذه الممارسات تساهم في تنشئة تنظيمية سليمة لها دور فعال في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، رغم استحالة تحققها على أرض الواقع لعدم تحقق الكمال في الطبيعية البشرية لتقديم جودة شاملة في العمل.

3-3- النظرية اليابانية: William Ouchi

ويطلق عليها أيضا بنظرية Z، وتعود هذه النظرية لمؤسسها " ويليام أوتشي " سنة 1981، تمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء" [1] .

وقد وضح " أوتشي" في هذه النظرية " أهم المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها فلسفة الإدارة اليابانية من خلال شقين: الأول هو القيم الاجتماعية، والثاني هو الإستراتيجية الإدارية"[2].

[1] موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

[2] فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

أما القيم الاجتماعية فتقوم على:

- **نظام التوظيف مدى الحياة**[1]: " يتم اختيار العاملين فور تخرجهم -وفق احتياجات المؤسسة- وتقوم المؤسسات بتدريبهم على العمل الذي سيتولونه بغض النظر عن نوعية الدراسة-عدا الدراسات الفنية المتخصصة- يواصل العامل طريقه عاملا مع المؤسسة مع تكرار الدورات التدريبية حتى يبلغ سن التقاعد وهو ما بين 55-60 سنة.

لا يفصل العامل إلا لأسباب جوهرية للغاية مما يجعله حريصا على أداء عمله بكفاءة تسمح باستمراره وتمتعه بكل الميزات التي تمنحها مؤسسته، مع تزايد راتبه كل فترة زمنية، أما إذا لحقت خسارة بالشركة ومرت بأزمة مالية فتقوم بخفض الأجور لجميع العمال دون إتباع سياسة الفصل".

- **عدم التخصص في المهنة**[2]: " تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي ويسهل على الفرد مهمة انتقال من منظمة لأخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق رمن ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخليا عنها خارجيا، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة".

-**البطء في التقييم:** [3]" تعد من أهم ما تتميز به الإدارة اليابانية ففي نظرها الإبداع والتفوق لا يكون تحقيقه على المدى القريب والنتائج المنتظرة تكون بعد مرور مدة معينة من الزمن، وليترقى الموظف لابد وله أن يمر بسلسلة من الجهود والجد لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، وهكذا فإن البطء في التقويم والترقية يجعل المنظمة اليابانية أكثر قدرة على تحقيق الأهداف لأنها تلتمس النتائج الحقيقية للأداء المبدع لأعضائها".

-**فريق العمل:** وتعد ميزة أخرى توليها الإدارة اليابانية أهمية كبيرة، فالجماعة هي ما تركز عليها وليس جهود الفرد الواحد " ومعنى ذلك أن عضوية الفرد في جماعة ما لا تكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من

[1] عبد الفتاح محمد شبانة: اليابان، العادات والتقليد إدمان التفوق، مكتبة مدبولى للنشر، مصر، 1996، ص ص 79، 80.

[2] فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

[3] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 113.

حين لآخر لتوطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة وفي ذلك استثمار لفعاليات الجماعة في حل المشكلات وفي التطوير والتحديث والابتكار"[1].

الإدارة الأبوية: تهتم الإدارة اليابانية بموظفيها وتحتضنهم فالمدير يهتم بحياة الموظف ليست المهنية وفقط وإنما بحياته الشخصية والخارجية وتسعى لتوفير جميع المتطلبات الراحة لهم، وهذا في نظرهم يجعل الموظفون يركزون على أعمالهم من أجل استغلال كل طاقاتهم الفكرية لكونهم جزء لا يتجرأ من الأسرة التنظيمية، فالإدارة اليابانية تحمل ثقافة النظام الأسري.

– **الرقابة الذاتية:** ويعتمد هذا المبدأ على كون أن الموظفين هم من يمارسون الرقابة على أنفسهم فلا وجود لرقابة الرئيس على المرؤوسين، وهذا الوقف يولد للعمال الثقة التي تعزز الشعور الإيجابي وتزيد من دافعتيهم في العمل وزيادة الإنتاجية.

في حين أن الاستراتيجية الإدارية فتقوم على:

"– **طريقة اتخاذ القرار بشكل جامعي:** تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجامعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار هام في منظمة فان كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم اشراكهم في اتخاذه.

– **التعليم والتدريب المستمران:** وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدره على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها، وأكثر استعدادا ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة، وعملية التدريب المستمر مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة.

– **القيادة الإدارية:** القيادة في اليابان جماعية وليست فردية حتى أنه قيل بأن إحدى علامات الموظف الذكي في اليابان هي معرفته وقدرته على توجيه رئيسه، لأن الأفكار تنطلق من أسفل إلى أعلى ، ويعتبر المدير الياباني دقيق في إدارة عمله كونه غير متخصص في نشاط معين، لأنه تنقل بين كافة النشاطات خلال فترة طويلة من حياته الوظيفية ولقضائه فترة طويلة من حياته الوظيفية في العمل الإجرائي والمرؤوس." [2]

---

[1] فاطمة بدر: اساسيات الادارة، مرجع سبق ذكره ص 82.

[2] [2] فاطمة بدر: اساسيات الادارة ،المرجع السابق ، ص 83.

وهنا نستنتج أن مبادئ الإدارة اليابانية تعكس ثقافة تنظيمية قوية، فنظام العمل الأسري أكسب قيم الولاء والانضباط بتطبيق رقابة ذاتية ساهمت في الحفاظ على الإنتاج وزيادته والحفاظ على الانضباط والالتزام والروح الجماعية أنشأت فيهم قيم تغليب المصلحة العامة والأسرة على المصلحة الذاتية فالحفاظ على كيان المؤسسة هو الحفاظ على وجودهم. وبالتالي حقق التنظيم الياباني قدر كبير من الأمن والحفاظ على ممتلكاته في ظل واجب مبني على الإرادة الذاتية، وليس ردعي بحكم القوانين الصارمة.

حاولنا من خلال هذا الفصل وفي نطاق ما تطرقنا إليه إبراز الجانب الذي يحقق الحماية لممتلكات المؤسسة انطلاقا من ثقافتها من المنظور النظري، فلاحظنا أن المنظور الكلاسيكي بتوجهه يحقق قدر كبير من الحماية للممتلكات نظرا لنظام الرقابة والقوانين التنظيمية الصارمة، في حين أن المنظور النيوكلاسيكي الذي اهتم بالجانب الإنساني كثيرا كمورد أساسي وأهمل موارد المؤسسة الأخرى في تحقيق الإنتاجية يجعل من التنظيم يعيش في جو من اللاأمن واللااستقرار جراء الحاجيات الإنسانية اللامتناهية والسلوكيات المترتبة في حالة عدم تحقيقها، إلا أن المنظور الحديث نجد فيه من قدر استطاع تحقيق توازن حقيقي بين المتطلبات التنظيم ومتطلبات المورد البشري، وإعطاء جو آمن داخلها كما فعلت النظرية اليابانية –رغم أن هذه الحالة لا يمكن تعميمها في جميع المنظمات الكونية–، ووجدنا توجهات أخرى تسعى للإجماع بين الاثنين بمقومات لا تصلح لأن تكون حقيقة مطبقة يمكن إخضاعها لأمر الواقع من جهة وبعضها غير محكم لقواعد التطبيق الفعلي.

الفصل الثالث: أساسيات الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولا: التطور التاريخي لمصطلح الثقافة التنظيمية

ثانيا: أهمية وعناصر الثقافة التنظيمية

1-أهمية الثقافة التنظيمية

2-عناصر الثقافة التنظيمية

ثالثا: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية

1- أنواع الثقافة التنظيمية

2- خصائص الثقافة التنظيمية

رابعا: وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية

1- وظائف الثقافة التنظيمية

2- أبعاد الثقافة التنظيمية

خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية

سادسا: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

سابعا: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الاجتماعية

ثامنا: الثقافة التنظيمية والقيم الأخلاقية

تاسعا: خصائص الثقافة التنظيمية في الجزائر

خلاصة

يجمع العلماء السلوكيين وخاصة في مجال علم الاجتماع على أهمية الثقافة لما لها من دور حيوي في تكوين شخصية الفرد وتوجيه سلوكه وتحديد قيمه، دوافعه، واتجاهاته، وكما لكل مجتمع ثقافته الخاصة فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها، تتميز ثقافة كل منظمة عن باقي المنظمات بما تشتمل عليه من قيم، عادات، مدركات...وقد ازداد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بالثقافة التنظيمية لما لها من أثر كبير على المنظمة باعتبارها من أهم ما يشترك به أعضاء التنظيم حيث سنتناول في فصلنا هذا كل من التطور التاريخي لمصطلح الثقافة التنظيمية، أهميتها، عناصرها، أنواعها، خصائصها، وظائفها وأبعادها، بالإضافة إلى مستويات الثقافة التنظيمية، تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الاجتماعية، وأخيرا خصائص الثقافة التنظيمية في الجزائر.

أولا: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية[1]

1-تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية: استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية Bnsiness Week، وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate Culture، إلى أن جاء الباحثان (T.D.Deal وA.A.Kennedy) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate Culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر "هوفستيد" أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في الثمانينات الميلادية ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate Culture) وكتاب البحث عن الامتياز (In Search Of Excellence) لبترز ووترمان، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

2-تزايد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة: لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات؛ مثل اعتمادها على جماعية العمل

[1] إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية-، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص11.

والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين؛ وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

ثانيا: عناصر وأهمية الثقافة التنظيمية

لكل منظمة أهمية كبيرة في توفير إطار لتنظيم السلوك التنظيمي، كما لها عناصر أساسية ترتكز عليها في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة ويتمثل كل منهما فيما يلي:

1-عناصر الثقافة التنظيمية: وتتمثل في"

-**المراسيم:** هي مجموعة من الأنشطة يقوم بها الموظفون بممارسة طقوس معينة تخص حدث معين مثل إجراء احتفال سنوي يتم فيه تكريم أفضل الموظفين تقديرا لجهودهم وولائهم للمنظمة.

-**الشعائر:** هي عبارة عن مظاهر ثقافية تعبر عن حدث معين يتم ممارستها من خلال تفاعل اجتماعي عمالي كاستقبال خاص عند التحاق موظف جديد.

-**الطقوس:** هي ممارسات متكررة تتم بطريقة نمطية؛ مثل استراحة الغداء والتي تعتبر من أقوى الفرص التي تنمي الروابط بين العمال.

-**القصص والأساطير:** هي مزيج بين الحقيقة والخيال تروي أحداث حول المؤسسين والفاعلين الأوائل في المنظمة، ومعلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة.

-**الأبطال:** هم الموظفون الذين يحافظون على قيم وثقافة المنظمة ويكونون نموذج في الأداء وقدوة لباقي أفراد المنظمة.

-**الرموز واللغة:** الرموز عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث تستخدم لنقل المعاني؛ كالاسم التجاري...

أما اللغة هي " أداة الاتصال الاستراتيجي بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحصل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به"[1]

[1]موسى خليل: **الإدارة المعاصرة**-المبادئ-الوظائف-الممارسة- مجد المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2005، ص44.

"-**القصص البطولية:** هي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.

-**البيئة المادية:** تشار إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية أثناء قيامهم بأنشطة ثقافية"[1]من بينها كيفية تصميم المكاتب، شكل المبنى، اللوحات المعلقة على الجدران....

2-أهمية الثقافة التنظيمية:

"تلعب ثقافة المنظمة دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر المحرك الأساسي للطاقات والقدرات"[2]، لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء العمالي كما تؤثر على الإنتاجية المرتفعة نظرا لاختيار الأساليب والوسائل الفعالة.

والثقافة التنظيمية هي الركيزة الأساسية لإحداث التغيير والتطوير، فعند إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة) تتبعه التغييرات التنظيمية والهيكلية نظرا للارتباط الوثيق بينهما.

"كما تعمل ثقافة المنظمة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به؛ أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه".[3]

بالإضافة إلى هذا تعمل الثقافة التنظيمية على إبقاء سلوك الأفراد العاملين بها داخل حدود شروطها وأي تعدي على قوانينها والعمل بعكسها سيواجه بالرفض، أي التصدي لأي عوامل تخل بسيرورة تحقيق أهداف المنتظمة.

كما أن ثقافة المنظمة تقوم "بدور المرشد للأفراد العاملين والأنشطة لتوجيه الفكر والجهود وتحدد أسلوب وسرعة استجابة الأفراد وتحقق التكامل بين العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة"[4]

---

[1] حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص266.

[2] يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص439.

[3] محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص313.

[4] طارق أبو العطى الألفي: تطوير الإدارة الجامعية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2014، ص ص155 ،156.

ثالثا: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية

تختلف المنظمات فيما بينها وتتشابه في نفس الوقت، وكل منظمة تقوم بتطوير ثقافتها الخاصة من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في قيادة واتخاذ القرارات لكونها تحوي مجموعة من الخصائص، كما تقسم إلى أنواع مختلفة حيث:

1-أنواع الثقافة التنظيمية: اختلف العديد من الباحثين حول تحديد أنواع الثقافة التنظيمية، إلا أنهم اتفقوا على نوعين أساسيين هما:

-الثقافة التنظيمية القوية:

"وتعتمد على عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات من قبل الأعضاء؛ ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين"[1]، ومنه فإن المنظمات ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها تسمح لهم بالقيام بمهامهم دون الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد.

-الثقافة التنظيمية الضعيفة:

"هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها"[2]، فتنخفض فيها الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين.

---

[1] محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص 316،317.

[2] مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص86.

2-خصائص الثقافة التنظيمية:

-**الثقافة نظام مكرب:** فثقافة المنظمة تتكون من عناصر تتفاعل لتكون ثقافة المنظمة الخاصة" وتشمل الثقافة كنظام مركب على: الجانب المعنوي (عادات، تقاليد، الفنون)"[1]والجانب المادي يشمل كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء كالمباني والمعدات...

-**الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث أن الأجيال السابقة تسلم ثقافة المنظمة وتورثها للأجيال اللاحقة عن طريق المحاكات والتعليم فتتزايد وبالتالي تتراكم باستمرار من خلال "ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها وعناصرها وخصائصها وطرق انتظامها وتفاعلها".[2]

-**الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** رغم استمرارية الثقافة من جيل لآخر إلا أنها تتعرض للتغير باستمرار على نحو بطيء؛ وذلك لدخول عليها ملامح جديدة لضرورة مواكبتها لمتطلبات البيئة الخارجية.

-**الثقافة لها خاصية التكيف:** تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية المرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وخصائص بيئة المنظمة وهذا ما يضمن لها القدرة على التكيف ومواكبة التنافسية في ظل التطورات المحيطة بها.

-**الثقافة نظام متكامل:** "فهي كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها، وأي تغير يطرأ على أحد جوانبها ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي"[3]

رابعا: وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى وهذا راجع لتنوع وظائفها وتعدد ابعادها التي تعبر عنها ويتضح ذلك فيما يلي:

1-وظائف الثقافة التنظيمية:

وتتمثل هذه الوظائف في:

---

[1]مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص79.

[2] المرجع نفسه، ص79.

[3] المرجع نفسه، ص79.

"**تعطي للعاملين بالمؤسسة هوية تنظيمية:** أي مشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالوحدة، مما يساعد على تطوير الاحساس بالهدف المشترك.

تسهل الالتزام الجماعي: يشجع على الشعور بالهدف المشترك والالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة."[1]

تحقيق الاستقرار داخل المنظمة: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائم بين العاملين بالمنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

تحديد سلوك ومسؤوليات الأعضاء: تعد ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني التي تفسر الأشياء وتوجه سلوك العاملين بها وتحدد المسؤوليات من اجل إيجاد الالتزام وتحقيق الأهداف المشتركة.

2- ابعاد الثقافة التنظيمية:

اما أبعادها فحصرت في ثلاث ابعاد أساسية تتمثل في:

"**البعد التنظيمي:** هو الحقل الذي يتجه نحو دراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك وأداء العاملين.

البعد الإداري: هو كل سلوك يتصل بالنشاط الإداري؛ أي هو نشاط الفرد وسلوكه في موقع العمل."[2]

البعد الانساني: يمثل أثر ثقافة المنظمة على العلاقات الإنسانية؛ أي بين الرئيس والمرؤوسين "بشكل يتحقق معه العدالة والمساواة لجميع العاملين في المنظمة."[3]

خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية:

تحوي المنظمات ثقافة وأجواء على المستوى الخارجي والداخلي، بحيث لها قدرة كبيرة في التأثير على العاملين في شخصياتهم، قيمهم، اتجاهاتهم...

---

[1] طارق أبو العطى الالفي: مرجع سبق ذكره، ص 159.

[2] يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 441.

[3] عمر وصفي معقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، دون سنة، ص 329.

وعلى ضوء ذلك هذا ما نراه في "المؤسسات العسكرية؛ فإن كل فرد ينتمي إليها سواء بصفة دائمة أو مؤقتة نلاحظ فيه تغيرات تدريجية وذلك راجع لمجموع الممارسات المطبقة التي تفرضها ثقافتهم"[1] وهذا لا يعني أن المؤسسة العسكرية هي وفقط تحمل هذا الطابع لمجرد أننا خصصناها بالذكر، بل ينطوي على كل منظمة ناجحة تتمركز على قاعدة ثقافية صلدة تنقل قيمها واتجاهاتها لكل فرد ينتمي إليها ف:

1-على المستوى الخارجي: ويبرز من خلال قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية و"تختلف الثقافة التنظيمية من حيث قوتها (أو سماكتها)، ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين فهي قوية وسميكة وذات تأثير كبير جدا "[2]كمنظمات الأعمال الراسخة (المصانع الكبرى العالمية...) ويبرز تلك القوة هي الصمود لفترات طويلة وبقاء الاسم والمكانة داخل التنافسية، وعكس ذلك فإنها تكون خفيفة وضعيفة في المؤسسات التي لها تأثير محدود داخل المجتمعات كما في الشركات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين فيها وبالتالي فقاعدتها الثقافية تكون هشة وغير قوية في حين أن:

2-على المستوى الداخلي: ويتمحور حول مضمون الثقافة التنظيمية:[3]

تختلف الثقافة من حيث مضمونها، وبالتالي القيم والاتجاهات والسلوك التي تغرسه فالمنظمات التي تحتاج الإبداع والتميز كالمنظمات التي تتعامل مع الفنون والاختراع والتطوير تحتاج ثقافة تنظيمية تثمن الإبداع والتميز بحيث تدفع العاملين للسلوك المبدع.

أما المنظمات التي تحتاج سلوك حذر ومحافظ، كالبنوك والمؤسسات الخدمية والصناعات التقليدية، فهذه تحتاج ثقافة تثمن الحذر والكفاءة والدقة في العمل.

وهناك منظمات تغرس قيم وسلوكيات التماسك والتعاون والعمل كفريق، هذه القيم ضرورية لمنظمات تحتاج التعاون والتماسك كشرط للبقاء، كما بالنسبة للمؤسسات العسكرية والفرق الرياضية وبعض المؤسسات الصحية التي تحتاج فرق عمل تعمل بتعاون كامل، بعكسه، هناك منظمات تحتاج غرس قيم التنافس كشركات التأمين التي تريد باعتها التنافس فيما بينهم (البنوك...)

---

[1] سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 2004، ص122.

[2] المرجع نفسه، ص122.

[3] المرجع نفسه، ص123.

سادسا: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من التنظيم، كالهيكل التنظيمي، الفعالية، وكذلك الولاء التنظيمي..، ويكمن هذا التأثير في الجوانب السابقة الذكر في:

1-الثقافة والهيكل التنظيمي: ورد في الكثير من الدراسات أن "الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية كالقيادة، اتخاد القرار، الاتصالات...، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية "[1]ومنه فإن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك لأفراد العاملين بالمنظمة، وهذا ما يحقق نوع من الرقابة بالمنظمة؛ " والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل، الروح، الجسد"[2] ونتيجة لذلك تقل أعباء الإدارة من حيث الاهتمام بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية التي توجه سلوك الأفراد العاملين بها.

2-ثقافة المنظمة والفاعلية: كشفت العديد من الدراسات التي أجريت حول خصائص المنظمات المتميزة إلى وجود علاقة بين ثقافة المنظمة ودرجة الفعالية، فقد توصلت هذه الدراسات إلى أن هيمنة الثقافة وتماسكها صفة أساسية في المنظمات المتفوقة في الإداء والإنجاز.

"ويرى الكاتب Joy Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة؛ أي تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للتقليد"[3]

ومن أجل تحقيق فعالية المنظمة يتطلب ذلك تحقيق التوافق بين ثقافة المنظمة وبيئتها بالإضافة لاستراتيجيتها والتقنيات المتبعة، بمعنى يجب أن تتوفر ثقافة المنظمة على القيم والمعايير التي تمكن المنظمة من التكيف مع بيئتها والتغيرات المتعلقة بها، كما يجب أن تكون ثقافة المنظمة داعمة لاستراتيجياتها وأي تغيير في الاستراتيجية يوافقه تغيير متزامن وملائم في ثقافة المنظمة من أجل تجنب الفشل، كما أن ملاءمة الثقافة للتقنية المستخدمة أمر هام وضروري لأن التقنية الروتينية تستلزم قيم ومعايير تختلف عن تلك التي تناسب التقنية غير الروتينية.

---

[1] حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص340.

[2] المرجع نفسه، ص339.

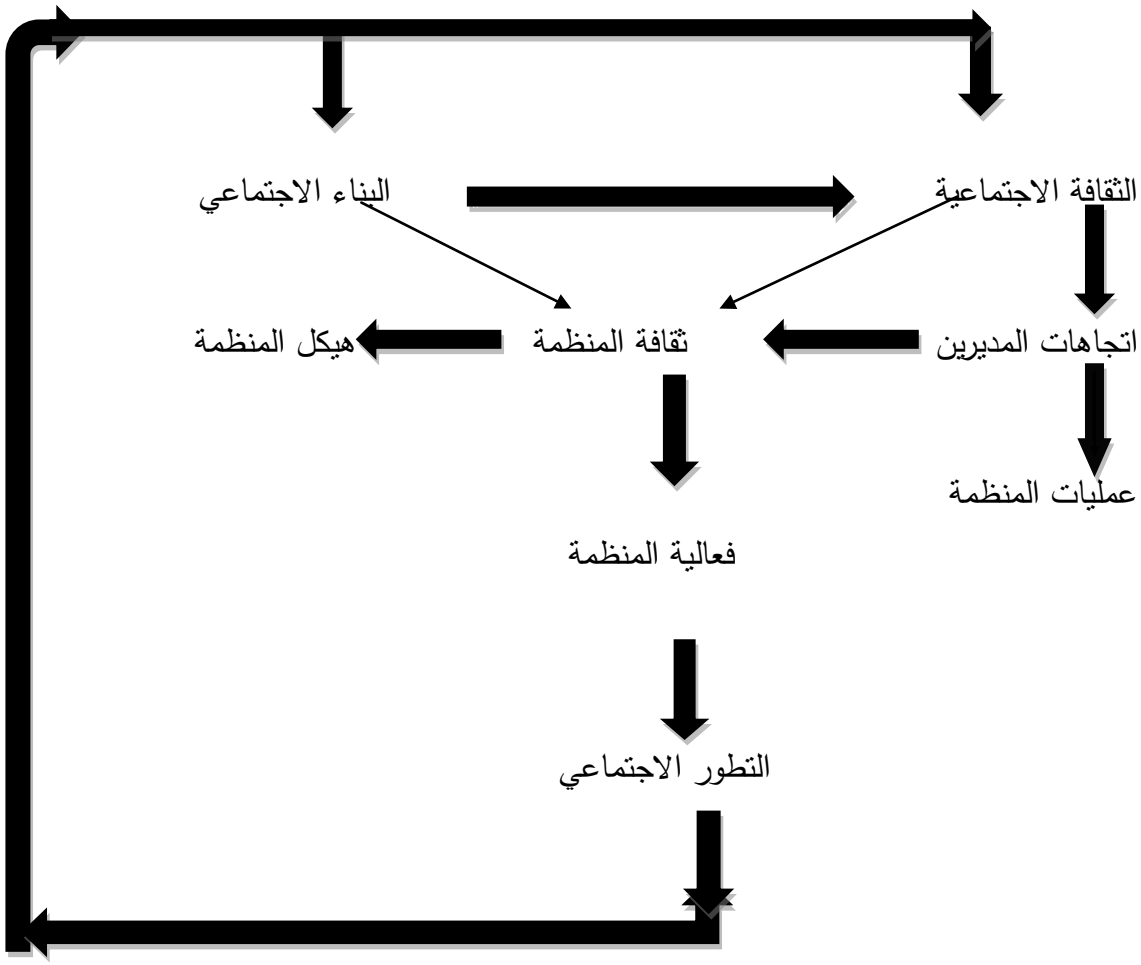
[3] المرجع نفسه، ص339.

3-الثقافة والولاء (الانتماء) التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة بـ " فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها من قبل جميع، أفراد المنظمة يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة"[1] وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة بالنسبة للمنظمة تعود عليها بآثار إيجابية.

سابعا: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الاجتماعية

لقد لخص ويليام ايفن هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: يمثل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الاجتماعية



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص330.

[1] حسين حريم، المرجع السابق، ص340.

ونرى من خلال هذا الشكل أن:

- البناء الاجتماعي هو مجموع العناصر الثقافية الموجودة داخل المجتمع والتي تكونه وتشكله في موضع يميزه عن باقي المجتمعات الأخرى.
- تتولد ثقافة المنظمة انطلاقا من البناء الاجتماعي التي تموضعت فيه وثقافته الاجتماعية المعتمدة، وذلك لكون اتجاهات المديرين هي أصلا جزء منتَج من ذلك البناء.
- إن اتجاهات المديرين تجسَدُ في ثقافتهم داخل المنظمة بهيكلتها بطريقة تتجانس وبيئتها الخارجية لأن "القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة الى الرياديين/ المؤسسين؛ فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة/ رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة"[1]باعتبارها أنها "وصف لعمل المنظمة ومع من تعمل؟ ولمن تعمل؟ وما الطرق التي تسلكها للوصول الى الرؤية".[2]
- ثقافة المنظمة هي من تحدد مدى نجاعة وفعالية المنظمة المسيَرة في حد ذاتها وذلك انطلاقا من نسبة توافقها وتجانسها مع طبيعة المجتمع الذي تتعامل معه سواء داخلها أو/ و خارجها.
- تبرز فعالية المنظمة فيما تقدمه من مخرجات تسهم في تلبية حاجات المجتمع والذي تعطيه قدرا من الاشباع الذي يتولد عنه المزيد من الرغبات الغير متوفرة والتي ستسعى المنظمة بدورها الى تحقيقها لهم وبالتالي في هذه الحالة فإن البيئة الخارجية تعطي طابعا جديدا يتمظهر في صور التطور الاجتماعي.
- التطور الاجتماعي يعطي مقومات جديدة تساهم في تغير البناء الاجتماعي لإحتواءه على مكونات ثقافية جديدة فرضت وجودها داخل المجتمع التي تسيطر وتغطي جانبا من الثقافة الاجتماعية القديمة "ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة"[3].

[1]حسين حريم: المرجع السابق، ص 334.

[2]مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي –عرض نظري وتطبيقي–، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 346.

[3]حسين حريم: المرجع نفسه، ص 334.

ثامنا: الثقافة التنظيمية والقيم الأخلاقية

تعد القيم الأخلاقية من اهم القيم التي تشكل ثقافة المنظمة، حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزءا لا يتجزأ من السياسات الرسمية وغير الرسمية للعديد من المنظمات.

1- مفهوم القيم الأخلاقية[1]:

"تعرف الاخلاق على انها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وتختلف الاخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون. فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الافراد على نحو مقبول من المجتمع".

2. الثقافة وعلاقتها بالسلوك:

"تتم عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد وثقافته عن طريق السلوكيات التي يصدرها والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل، والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية والنفسية، والبيولوجية، والمعنوية بحيث يكون السلوك نتيجة لتفاعلات العادات والتقاليد، والميول التي تحدد شخصية الفرد، وتتحكم في سلوكه وتوجيهاته؛ وبالتالي نتائج أعماله في المؤسسة وفي محيطه الاجتماعي"[2].

"يتلقى كل فرد إذن ثقافة الأجيال التي سبقته المتراكمة"[3] داخل الحيز الاسري الاجتماعي الذي ترعرع فيه.

فالسلوكيات التي يمارسها الفرد داخل الوسط المهني تترجم اخلاقياته التي يتحلى بها والتي تُعكس داخل التنظيم كصورة كلية له، وتتمحور هذه السلوكيات في السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي داخل التنظيم.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 88.

[2] ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية العامة للطباعة، الجزائر، 2003، ص 104.

[3] انطوني غيدنز، ترجمة: أديب يوسف شبيش: الرأسمالية والنظرية الاجتماعية الحديثة، الهيئة العامة السورية للكتاب للنشر، سوريا، دون سنة، ص 52.

والسلوك الأخلاقي داخل التنظيم يتمظهر في:

- "يتم ضبط المصلحة الذاتية التي من الممكن ان تضر بالمصلحة العامة او تهدر مصلحة المجتمع ككل.

- السلوكيات الأخلاقية لا تؤدي بالضرر لأي طرف وتعمل على تعظيم العائد للمجتمع.

- يقوم الافراد في ظل القواعد الأخلاقية بتحديد ما الذي يجب فعله بأسلوب صحيح، ويقضوا وقتا أقل في تحديد ما يجب عمله"[1] فالأفراد "ذوي الرغبة في الإنجاز المرتفع يرو فرصا عالية لإشباع حاجاتهم في المنظمات الجريئة المتجددة عن غيرها"[2].

- السمعة الطيبة للمنظمة تُكسب بالسلوكيات الأخلاقية وتدوم سمعتها بذلك لآجال طويلة وبالتالي تحقق الكثير من المنافع.

-العامل ذو السلوك الأخلاقي يُكَون صورة طيبة ترسخ في أذهان زملاءه العمال والمديرين وبالتالي ترجع عليه بالإيجاب.

- السلوك الأخلاقي يكسب صاحبه الاحترام من قبل الاخرين.

أما السلوك غير الأخلاقي:

ليست لكل المنظمات سلوكا أخلاقيا، والمنظمات غير الأخلاقية تمتد سمعتها للعمال الذين ينتمون إليها حتى وإن كان البعض منهم ذي قيم أخلاقية شخصية إيجابية.

ويمكن تحديد ثلاث قوى رئيسية تعمل على ظهور السلوك غير الأخلاقي للمنظمات؛ وتتمثل هذه القوى فيما يلي:[3]

- **ضغوط الاسرة والأصدقاء:** تبعا للبيئة التي نشأ فيها الفرد قد يكون السلوك أخلاقي أو غير أخلاقي؛ حيث الاخلاق يتم تعلمها من الأسرة والمجتمع والمدارس والمنظمات.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 91.

[2] فريد النجار: تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 409.

[3] مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 92.

- **ضغط المصلحة الشخصية على مصلحة المجتمع:** لا شك أن المنظمات التي تسعى وتحرص على تحقيق مصلحتها بأي وسيلة تكون عرضة لإتباع السلوك غير الأخلاقي.
- **ضغوط عوامل خارجية:** إذا كانت المنظمة تمارس سلوكيات غير أخلاقية فإن هذا يمثل ضغطا على الافراد الجدد لأنْ يكون سلوكهم أيضا غير أخلاقي".

3- إدارة الثقافة والاخلاقيات التنظيمية:

تعتبر إدارة الثقافة التنظيمية من العمليات الصعبة؛ لكونها نتاج لتفاعل بين العديد من العوامل التي تشكل الثقافة التنظيمية، "ومن ثَمّ سيكون هناك تأثيرات وتغيرات كبيرة في هذه العوامل بسبب تغير القيم ويؤدي ذلك عادة إلى ما يلي:[1]

-"تغير هيكل الموارد البشرية خاصة فريق الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

-تعديل الحقوق والمزايا والتعويضات الممنوحة للأفراد لتحفيزهم ودفعهم لتحقيق القيم النهائية.

-التعديلات في الهيكل التنظيمي والإداري تساعد في نشر القيم الجديدة وترويجها".

ولهذا يجب إبراز أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد وقيمهم لارتباطهم الوثيق بنشاط المنظمة ونتائجها الراجع للأثر الكبير الذي يتركونه في تلك النتائج." ومما يفيدنا في دراسة هذا الجانب:

- ابتداء من تحديد قيمهم الثقافية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها، سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية فيها، واحترام الانسان يبدأ من احترام قيمه، ميوله، وآرائه"[2].
- تساعد عملية تحديد قيم الأفراد في التنبؤ بسلوكياتهم وردود أفعالهم وهذا ما يساعد المختصين في إمكانية تحديد نشاطاتهم على المستوى القريب وحتى البعيد ومدى استفادتهم من هذا الفرد.
- "بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المنظمة؛ مثل الرغبة في الإنجاز، إعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل، وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية. كل هذا يسمح باختيار الأشخاص والأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية، وسلوكية لتحمل المسؤوليات

[1] مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص 97.

[2] ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 105.

في مختلف مستويات الهرم الإداري والاستفادة منها في الاتصالات، والعلاقات بينهم وبين من يرتبط بهم"[1].

- تساعد المرؤوسين على معرفة نوعية المحفزات التي يتجاوبون معها وتساعدهم في رفع الدافعية وتحقيق مردودية أفضل.
- دراسة ثقافة البيئة الخارجية لها باعتبارها عامل أساسي تتعامل معه سواء بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة باعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر به؛ "وتعني انه يجب على المنظمة ان تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير في هذه البيئة، والقيم التي تُتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص"[2].

"وفي حصيلة ما يبقى مرئيا ومسموعا وملموسا من سلوك افراد المؤسسة المتجذر في مستويات المعايير، والقيم، والافتراضات وتتجلى تلك الظواهر في أصناف عديدة يمكن أن تشمل الأشياء الفزيائية المنتَجة من طرف أفراد ثقافة مؤسساتية ما كالأشكال، والرسوم، والديكور، والمباني، والملابس وهيئة الموظفين، كما أنها يمكن أن تحتوي على الظواهر الشفوية المتداولة في اللغة المكتوبة والمنطوقة من قصص، وروايات، وأساطير، وحكايات النجاح والأزمة، والألقاب والأسماء،..، وتشمل كذلك مجموعة من الظواهر السلوكية كالطقوس، والاحتفالات، وأشكال المكافأة والمعاقبة، ونماذج الاتصال والتواصل بين عناصر المؤسسة"[3] على أن تجعل "الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها"[4] وذلك

---

[1] ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 105.

[2] مشاعل بنت ذياب العتيبي: الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية –نحو أداء متميز في القطاع الحكومي–، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، من 1 الى 4 نوفمبر 2009، ص 12.

[3] عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية للطباعة والنشر والترجمة، مصر، 2011، ص 72.

[4] محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 115.

من أجل تعزيز "استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.. وإرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي"[1].

تاسعا: خصائص الثقافة التنظيمية في الجزائر:

لقد قدم "بشير محمد" في دراسته للثقافة الصناعية لدى الأجراء ما يلي:

"تظهر هذه الأشكال حين دراسة الثقافة الصناعية لدى الاجراء والمتمثل أساسا في ان اشكال التسيير في المؤسسة الصناعية المستوحاة من النموذج التصنيعي الذي تبنته الجزائر هي أشكال غريبة وبعيدة عن النموذج الاجتماعي الثقافي المحلي المطبوع بالخصوصيات الثقافية المتجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين. لذا يمكننا القول أن الموروث الثقافي "التقليدي" يمثل قاعدة تصور الفاعلين الاجتماعيين للعلاقات الاجتماعية في المجتمع. ومن هذا المنطلق، نعتقد أن هذا المنطق هو استمرارية تاريخية بإمكانه تحوير كل ما هو دخيل".[2]

والذي يرمي أهدافه من هذه الدراسة معرفة نتاج التفاعل بين رغبات العمال الجزائريين في التحويل والانتقال والابتعاد عن القيم الثقافية الريفية–الزراعية الهادفة لتغيير أدوارهم بالتصنع بقيم ثقافية عصرية صناعية من جهة ومدى رد فعل وصمود الثقافة الأصيلة بصفتها جوهرهم المحوري.

وقد ترجم "بشير محمد" هذه الأشكال إلى عناصر افتراضية والتي بها سيحاول معالجة موضوع دراسته بوصفه لها السبل الإجرائية لهذه الدراسة.

إن الجزائر تعتمد في تحديثها لمجتمعها على مخططات تنموية واسعة ومتعددة وأثار هذا الجانب التفاته للعديد من الدارسين إلا أن بشير محمد يصبوا في دراسته هذه هو إظهار الانعكاسات الثقافية بالدرجة الأولى باعتبار أن هذه النقطة ابرزت تطابقا كبيرا في النتائج لدى العديد من الباحثين سواء الجزائريين أو الأجانب "حول مسألة النتائج العكسية المتولدة من جراء التضارب بين الثقافة الصناعية،

---

[1] عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عود الله السواط: السلوك التنظيمي –المفاهيم النظرية–، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 426.

[2] بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر –بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية–، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 13.

والثقافة المحلية"[1] فـ "وفقا لنظرية التقارب التي اقترحها كير يوجد ما أسماه "منطق النظام الصناعي" الذي يقود المجتمعات الصناعية بإصرار الى وضع يزداد فيه التشابه باضطراد بين نظمها الاجتماعية الأساسية، أيا كانت درجة الاختلاف بينهما من قبل، فكلما ارتقى التصنيع في المجتمعات الصناعية كلما ازدادت اقترابا من بعضهما البعض في الملامح والسمات، وكلما اندثرت منها فلول التقاليد القديمة"[2] وذلك "لكونهم جعلوا الناس على اتصال مع الاخرين يوجهونهم طرق مختلفة للعيش، والتي لديها تأثير جدا في عمق حياتهم اليومية"[3] "وهذا الاختيار ضمن مجموعة من الخيارات الممكنة بشكل انعكاسي 'المعتمدة' بدلا من 'المتوارثة' .. ويجادل جيدنز بأن مثل هذا الاختيار ليس اختياريا ولكنه عقيدة مقيدة والمعنى المهم أنه مضطرون للقيام بذلك وليس هناك خيار"[4].

وتمثلت هذه العناصر في:[5]

1-"تعد الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

2-إن الثقافة المحلية الأصلية هي ثقافة ريفية-زراعية باعتبارها الأساس الذي نرتكز عليه كلما تأزمت الأوضاع واقتضت الضرورة ذلك. ومما لا جدال فيه أن المجتمع الجزائري يمتاز بعيد الاستقلال بنمط عيش فلاحي ريفي بدرجة كبيرة وتجاري بدرجة ضئيلة. ولقد لوحظ في هذا الإطار أنه صعب حتى على المستعمر تحطيم المعتقدات والقيم الثقافية الأصيلة. ولكن حتى وإن عجز على اجلائها على آخرها قد أصابها بالاختلال.

3- يظهر ان كل محاولة استئصالية لقيم ثقافية (محلية) بغية تعويضها بقيم ثقافية غريبة ودخيلة يكون مآلها الفشل، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتبار أن الطبيعة البشرية واحدة ومن ثَم يمكن الاملاء

---

[1]بشير محمد: المرجع السابق، ص 15.

[2]انتوني غيدنز، ترجمة: احمد زايد، وآخرون: مقدمة نقدية في علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006، ص 50.

[3]Jean Nizet: La Sociologie de Anthony Giddens، Editions la Dècouverte، Paris، 2007، P 65.

[4] Steven Loyal: The Sociology of Anthony Giddens، Pluto Press، First Published، London، 2003، P 119.

[5]بشير محمد: المرجع نفسه، ص ص 14، 15.

عليها كيفيات وصيغ متشابهة دون الأخذ بعين الاعتبار المكان والزمان. لذا نؤكد على أنه من الضروري التنبه للنتائج الوخيمة التي تحدث من خلال التناقض بل الصراع المرير بين الثقافتين".

ولمعالجة هذا الموضوع تبنى "بشير محمد" 'منهجية علم الاجتماع الديناميكي' بهدف إبراز المستجدات التي تُبتكر والمتمثلة في الأفعال والممارسات الاجتماعية الجديدة في التنظيم الصناعي حين تتفاعل الثقافتان مع بعضهما البعض..، حيث يعتقد من خلال هذا المنظور أن روح المجتمعات التقليدية تتمثل في "ذلك الاتحاد والتعارض بصفته وحدة تناقضية بدلا من بنائه على قاعدة تناقضية فقط؛ أنه الاتحاد التوتري(Union Tensionnelle) حسب مقولة "جورج بلاندي"[1].

وقد اعتمد على هذه المقاربة من أجل توظيف مفهوم "التباين الثقافي (Hiatus Culture) بدلا من مفهوم التأخر الثقافي (Lag Culture) أنه المنظور الذي اتبعته الجماعة الكندية في دراستها للمؤسسة الجزائرية، هذه الجماعة التي لخصت الفرق بين مفهومين قائلة: 'بخلاف هذا المفهوم الأخير المؤسس من طرف W. F. Ogburn لا يعني مفهوم (Hiatus Culture) إيقاع تحولي متباين بين ظاهرتين ملاحظتين أو أكثر في إطار ديناميكية تحويلية شاملة؛ بل يعني المفهوم المقترح فقط. تلك الفجوة الثقافية بين مجموعتين من الأحداث الاجتماعية دون افتراض أن إحداها ستعمم على حساب الأخرى وأن إحداها ستفرض ديناميكيتها على الأخرى"[2].

[1] بشير محمد: المرجع السابق، ص 16.

[2] المرجع نفسه، ص 16.

نستخلص من خلال ما تقدم في هذا الفصل بأن المؤسسات في سيرورتها تحوي على أهم المقومات التي تعبر عنها، ألا وهو المدخل الثقافي، فقد أعطى هذه الأخيرة استقرار وتوازن وميزة تبرزها عن غيرها من المؤسسات، كما قد أسهم في تجنب وكذلك حل العديد من المشاكل التي تعاني منها من خلال التفاف أفراد بيئتها الداخلية بعناصرها لكونها كيانا اجتماعيا يحوي عدد من الأطراف يربطهم تحقيق هدف مشترك وهو هدف المؤسسة الكلي بما يتوافق مع ثقافة البيئة الخارجية ومتطلباتها باعتبار أن ثقافة المنظمة ما هي إلا نموذج مصغر يتميز بالضبط والدقة يحكمه نظام قانوني معين من النموذج الكلي ألا وهو المجتمع المتمركزة فيه هاته المؤسسات وكل هذا وما له من دور في إرساء الاستقرار والحفاظ على وجودها بما تحويه من ممتلكات.

الفصل الرابع: ممتلكات المؤسسة

تمهيد

أولا: أنواع ممتلكات المؤسسة

1-الممتلكات المادية

2-الممتلكات المعنوية

3-ممتلكات المؤسسة التكنولوجية

ثانيا: خصائص ممتلكات المؤسسة

ثالثا: معايير استغلال ممتلكات المؤسسة

1-في المؤسسات الصغيرة والمتوطة

2-في المؤسسات الكبيرة

رابعا: أهمية حماية ممتلكات المؤسسة

خامسا: وسائل حماية ممتلكات المؤسسة

1-وسائل حماية الموارد البشرية

2-وسائل حماية الآلات

3-وسائل حماية المعلومات

خلاصة الفصل

يتجه العالم نحو السعي لتقديم وتوفير متطلبات البشرية لتحقيق أكبر قدر من الرفاه والبساطة الأمر الذي يجعل المؤسسات في دوامة حول من يحقق الأفضلية فيما بينهم؛ هذا الأمر تولد عنه عدد لا متناهي من الاختلافات في الكم، النوع، الجودة، السرعة وهذه الاختلافات تحددها كل مؤسسة منذ بداية نشأتها. ولا نقف عند المؤسسة باعتبارها مصدر إنتاج حاجات معينة بل هي في طياتها مبنية عن مجموعة من الموارد تمتلكها وتعتمدها في الوصول إلى هذه الأهداف. وكل ما تملكه المؤسسة بغض النظر عن طبيعة هذا المورد هو خاصية من خصائص بروزها وبالتالي هي تستغلها بنفس القدر الذي تسعى إلى حمايتها لها بناء على أهميتها. وفي هذا الفصل سنتوقف عند مفهوم ممتلكات المؤسسة، أنواع ممتلكات المؤسسة، خصائصها، أهمية حماية ممتلكات المؤسسة، معايير استغلال ممتلكات المؤسسة وأخيرا وسائل حماية ممتلكات المؤسسة.

أولا: أنواع ممتلكات المؤسسة

تحوي المؤسسات في تركيبها على مجموعة الممتلكات التي تحقق كيانها، وتتمثل هذه الممتلكات في:

1-الممتلكات المادية:

تعبر الممتلكات المادية كل الممتلكات الملموسة التي تستخدمها المؤسسة وتسخرها للوصول إلى أهدافها من آلات، أموال، منتجات، يد عاملة...الخ، أما:

-**الآلات:** " يمكن تصنيفها على أساس الآلات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج، أو على أساس أنها: آلات للمشروع، وآلات كهربائية، وآلات المراقبة، وتجهيزات النقل، وتجهيزات الاختبار والبحث، وآلات أخرى"[1] ومهما كانت طبيعة تصنيفها فهي تكون على انسجام وتوافق مع بعضها البعض في جميع المراحل الإنتاجية.

-**الأموال:** تغطي الموارد المالية داخل المؤسسة في كونها كـ" التحقق النقدي، والبطاقة الائتمانية ومدى توفر رأس المال المملوك تحت الطلب".[2]

[1] محمد هشام خواجكية: دراسات الجدوى للمشروعات الصناعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص211.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص206.

-**المنتجات:** وهي ما يصدر عن وظيفة الإنتاج باعتباره "الوظيفة التي تتولى تحديد وتحويل مجموعة من العناصر أو المدخلات (مواد، عمل، طاقة، رأس مال،...الخ) إلى سلع أو خدمات لتشبع حاجات ورغبات المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين"[1]

-**اليد العاملة:** والتي تعبر عن مجموع الموظفين بغرض استعمال طاقاتهم وجهودهم العضلية في أقسام معينة من الوظائف التي تحويها المؤسسة بغض النظر عن حجم هذا الجهد ما دام كل الأطراف راضية بالوظيفة.

2-الممتلكات المعنوية:

تمثل الممتلكات المعنوية كل المواقف التي تغطي أجواء العمل والتي تغطي أجواء العمل والتي تعبر عنه و/أو تسيره وتتجلى في:

-**الرسالة:** ويحاول Pearce تحديد الرسالة فيقول بأنها: "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"[2]

بحيث تركز المؤسسات على ثلاثة أبعاد رئيسية عند صياغتها للرسالة، وهذه الأبعاد هي:

- "الأهداف التي المنظمة إلى تحقيقها.
- العمليات التي تقوم بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.
- الموارد/المدخلات وتتمثل في درجة جودة المدخلات للعملية الإنتاجية وللمنظمة، وقدرتها على جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية ودرجة استقرار مصادر التوريد المختلفة والقدرات الإدارية العالية التي تتمتع بها المنظمة، وتستخدم الأبعاد الثلاثة كمقاييس للحكم على مدى جودة العبارة التي تعكس الرسالة أيضا".[3]

---

[1] أحمد شاكر العسكري: التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، ص17.

[2] كاظم نزار الركابي: **الإدارة الاستراتيجية**-العولمة والمنافسة-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص170.

[3] المرجع نفسه، ص173

-**العقول المفكرة:** " وتشمل على كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي ومدى ولائهم ومستوى التدريب والمهارات التي يتقنوها".[1]

ومن أهم ما يجب أن يتحلون به هو:[2]

-القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.

- يتقبلون النقد ويتجاوزون الأخطاء وكأنها طريق النجاح.

- التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.

- ميالون للمنافسة والمغامرة ويقبلون التحدي والمخاطرة المحسوبة.

- محبون للعلم والتعلم وحريصون على نقل معرفتهم للآخرين.

-" توظيف قدرات نظم المعلومات لتقديم المعلومات ذات الجودة العالية في الوقت المناسب وبالتكامل المطلوب.

-إدراك حدود استخدام نظام المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي".[3]

-**الرقابة:** وهي " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة قفي تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.

وبذلك فإنها تتطلب متابعة جانبين أساسيين هما الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، (جانب البيئة التنافسية والخارجية لها)، لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة ومستقبلها".[4]

ويمكن تحديد نوعين من الرقابة، رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة:[5]

---

[1] خضر مصباح إسماعيل الطيطي: الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص190.

[2] المرجع نفسه، ص ص 138،139.

[3] سيد محمد جاد الرب: استراتيجية تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2009، ص430.

[4] ماجد عبد المهدي مساعدة: الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص344.

[5] بلال خلف السكارنة: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص327.

"– **الرقابة المباشرة:** وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجها لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

–**الرقابة غير المباشرة:** يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلا التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

–**الرقابة حسب مجال تطبيقها:** وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية:

– تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

– أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة".

وقد طرح (Bennett) أغراض أبعد للرقابة الإستراتيجية تبين أهميتها تتمثل في:[1]

"– تحسين الكفاءة التشغيلية.

–تسهيل إدارة التغيير.

– تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة.

إن نظام الرقابة الفعال سوف ستمكن من نشر الموارد في أماكن استخداماتها أكثر كفاءة وتوزيع خبرة أو مهارة الإدارة في أرجاء المنظمة، وتوليد معلومات شاملة عن فعاليات الوحدات الثانوية.

–**الرضا الوظيفي:** وهو عبارة عن " حالة الشعور النفسي بالقناعة والارتياح اتجاه النتائج والأهداف المحققة الفردية والجماعية"[2] وتتمثل أشكال الرضا الوظيفي في:[3]

يمكن التعرف على الرضا الوظيفي أو الروح المعنوية السائدة لدى الأفراد من خلال الشواهد والمؤشرات الناتجة عنها والمرتبطة بها، وتتمثل هاته الشواهد والمؤشرات في مجموعتين من الظواهر والتي تلقى قبولا عاما من المهتمين بدراسة الروح المعنوية وهاتان المجموعتان هما:

---

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سبق دكره، ص346.

[2] ناصر القاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص70.

[3] مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص387.

-**السلوك العلني:** والذي يعبر عنه العديد من الظواهر مثل دوران العمل، مدى الالتزام بالتعليمات واحترامها، الحرص على أموال وممتلكات المنظمة، مستوى الأداء، درجة الانضباط أو التأخير...وغيرها.

-**الاتجاهات والآراء:** ويتمثل في ما يبديه الأفراد من تصورات وأفكار ومشاعر، أو التعبير عن اتجاهات الانتماء أو الارتباط أو الاغتراب وعدم الولاء.

3-ممتلكات المؤسسة التكنولوجية:

تعد التكنولوجيا "أحد محددات الهيكلية في المنظمة لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة، فالآلات عندما تكون بسيطة أو معقدة، تؤثر في قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وعلى مواردهم سلبا أو إيجابا، كما تؤثر في أنظمة الاتصال أيضا"[1]

وأهم ما يبرز في المؤسسات من الجانب التكنولوجي هو آلات ونمطية الاتصال أما:

-**الآلات:** " لعبت التكنولوجيا دور كبير داخل المؤسسات كما أحدثت تغيرات كبيرة فيها، فبدخول الآلات المتطورة خاصة الكبيرة أخذت الأولوية في الإنتاج والتصنيع"[2] حيث عملت هذه الآلات في:

"- تحسين ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والتهوية والنظافة.

-زيادة الحاجة إلى المهارات العقلية والرياضية بدرجة أكبر من الحاجة للمهارات اليدوية.

-زيادة الاهتمام والتركيز على الأمن الصناعي في العمل"[3]

ويتضح ذلك في أن ما " ترتب على دخول الآلة في مجالات الإنتاج هو تحسين النوعية وانخفاض نسبة الفاقد (التلف) في العملية الإنتاجية والسرعة في أداء الأعمال"[4]

وكل هذا ناجم عن الثورة الصناعية التي كان لها إسهام كبير أو هي الطريق الذي أدى بولوجها.

---

[1] فاطمة بدر، معاذ الصباغ: نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص110.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2003، ص382.

[3] المرجع نفسه، ص382.

[4] أحمد شاكر العسكري: مرجع سبق ذكره، ص24.

-**الاتصال:** يعرف الاتصال بأنه عملية نقل واستقبال المعلومات بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص، والاتصال داخل المؤسسات خاصة التي تعتمد على التكنولوجيا بشكل واسع فهي تميل للتواصل عن بعد في شبكات أعمالها ويعرف هذا الأخير بكونه " عملية نقل المعلومات في أي شكل ومن مكان آخر وذلك باستخدام الوسائل والأدوات الالكترونية أو البصرية، ويتضمن هذا التعريف كل أنواع الاتصالات عن بعد، ويشمل التلفون العادي كما يتضمن نظم الحساب الآلي، والأفراد المستخدمين لهذه النظم يمكنهم الاتصال من أي مكان، من ناحية أخرى فإن التكامل الدولي على مستوى المنظمات بتزايد بسرعة".[1]

كما أصبحت المنظمات " تستطيع بسهولة أن تتصل بمختلف فروعها من خلال شبكة العمل الخاصة بها فترتيبات شبكة العمل أصبحت متزايدة بصفة عامة في المنظمات والتي تحتاج لنقل واستقبال المعلومات يوميا وخاصة فيما يتعلق بالموظفين والعملاء والموردين والمنظمات الأخرى".[2]

وأهم ما يبرز في عملية الاتصال داخل المؤسسات هو عملية تبادل البيانات الكترونيا(EDI) وهي عبارة عن " عملية لنقل البيانات والمعلومات باستخدام الاتصال عن بعد وهذه البيانات قد تشمل فواتير المبيعات أو أوامر الشراء، إشعارات الشحن وغيرها، كما يسمح نظام (EDI) بنقل البيانات في الحال وإمكانية طبعها، أو إرسالها بريديا، إعداد تكاليف العمل والوقت، ومنذ استخدام هذا النظام فإن عدادا قليلا من الأفراد سوف تتناول وتتداول بينهم البيانات"[3]

ثانيا: خصائص ممتلكات المؤسسة

1-التنوع: تتميز المؤسسات بتنوع مواردها وذلك وفقا لطبيعة الاستغلال للمورد وغالبا ما يتضح هذا التنوع في الموارد من حيث طبيعتها (مادية، معنوية، تكنولوجية)، بحيث يكون هذا التنوع بطبيعة تناسقية يكملون وظائف بعضهم لتحقيق غاية واحدة.

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص416.

[2] المرجع نفسه، ص417.

[3] المرجع نفسه، ص 417.

2-النوعية: ويتجلى هذا حول متطلبات الاستغلال من حيث النشاط الممارس، وهناك أنشطة تتطلب القوة الفكرية (تقنيون، فنيون، المختصين) من جهة أخرى هناك ما تتطلب القوة الآلية والتقنية (الآلات الصناعية، البرمجيات)، أو اليدوية (معدات العمل البسيطة).

3-التوسع أو الانكماش: وذلك حسب حجم الاستغلال والظروف الناجمة عن البيئة الخارجية ومدى مرونة المؤسسة في الاستغلال الجيد لها، وهذا راجع لحجم المؤسسة في حد ذاتها كما يلعب قانون العرض والطلب دورا في تحديد والتحكم في حجم المخرجات.

4-الديمومة والمؤقتة: هناك ممتلكات تشتغل بشكل دائم كالآلات وهناك من تستعمل بشكل مؤقت كالشعار الذي يستغل في أوقات معينة لأهداف محددة ويتم تعديله أو تغييره حسب الظروف المتاحة، ونفس الشيء بالنسبة للعمال فمنهم الدائمون في مناصبهم ومنهم من يشتغلون بعقود مؤقتة.

5-الثبات والحركة: "ويقصد بها ممتلكات الأشخاص منقولة أو ثابتة"[1]، فهناك منها الثابت كالآلات والمعدات ومنها ما هو متحرك كالأفراد العاملين والثبات هنا هو عدم التحرك من الموضع أو المكان وليس السكون وعدم الاشتغال.

ثالثا: معايير استغلال ممتلكات المؤسسة

تختلف هذه المعايير وتحدد وفقا لطبيعة الاستغلال وحجم المؤسسة وحجم المخرجات المسموح بها قانونيا، ونحدد هنا نوعين من المؤسسات: صغيرة ومتوسطة، كبيرة.

1-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- **تعريفها:**

جاء في "تعريف رسمي بقانون توجيهي أصدره رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة 2001 المتضمن للقانون 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

[1] خالد محمد طلال بن حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص74.

-تشغل من 01 إلى 250 شخص.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (02) دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار جزائري.

-تستوفي شروط الاستقلالية"[1]

في حين أن المعايير يمكن أن نوضح شكلين منهم، معايير كمية ومعايير نوعية:

أ-"**المعايير الكمية:** من أهمها نجد:[2]

-**معيار رأس المال:** يعتبر هذا المعيار من أهم معايير التصنيف لأنه يعكس الطاقة الإنتاجية والاستثمارية، إلا أنه يبقى مختلف من دولة إلى أخرى.

-**معيار حجم الموجودات:** أي ما تمتلكه المؤسسة من أصول ثابتة.

-**معيار رقم الأعمال:** يستعمل لقياس مستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية.

-**معيار العمالة:** من أكثر المعايير استعمالا وذلك:

- بساطة الاستخدام والتطبيق.
- سهولة الحصول على المعلومات.
- الثبات النسبي.

غير أنه هو الآخر يبقى مختلف من دولة إلى أخرى، فمثلا في الدولة الصناعية فإن المؤسسة الصغيرة تضم 500 عامل على الأقل وفي الدول النامية هي المؤسسات التي تضم من 20 إلى 100 عامل أو حتى أقل.

---

[1] فيصل قميحة: التسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير-، التخصص تسويق، شعبة علوم تجارية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010/2009، ص ص 11،12.

[2] عبد الله خبابه: **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**-آلية لتحقيق التنمية المستدامة-، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص ص 14،13.

-**معيار معامل رأس المال:** هذا الأخير جاء للمزج بين معيار العمل ورأس المال، لتفادي النقص الذي يمكن أن يسببه كل من المعيارين لذا فهو يعتبر معيار مزدوج.

معيار معامل رأس المال يعبر عن الحجم من رأس المال (كمية الاستثمار) اللازمة لتوظيف وحدة واحدة من العمل. م ر م= رأس المال الثابت/ عدد العمال".

وتبقى جملة هذه المعايير صعبة الاعتماد لكونها تختلف من دولة لأخرى على حسب القواعد التنظيمية التي تتبعها في التسيير"

ب-المعايير النوعية: وتتحدد على الشكل التالي:

- **قيمة المبيعات:**

هذا المعيار هناك من يصنفه ضمن المعايير الكمية إلا أن في مدلوله يتخذ المنحى المعنوي، " ذلك أن قيمة المبيعات وحجمها إنما يتحدد حسب السوق وكذا نوعية المنتج"[1]

وفي هذا المجال هناك من يعتبر أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتوجه دائما إلى الأسواق المحلية وبطريقة مباشرة، أي أن لها علاقات مباشرة بزبائنها.

-**المعيار القانوني:** ويتخذ هذا المعيار على أساس رأس المال الحقيقي (حجمه، مصادره).

-**معيار الإدارة (التنظيم):** "وتصنف المؤسسة إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة حسب هذا المعيار إذا توفرت فيها خاصيتين أو أكثر من الخصائص التالية:

- الجمع بين الملكية والإدارة.
- قلة عدد مالكي رأس المال.
- ضيق نطاق العمل.
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية.

[1] عبد الله خبابه: المرجع السابق، ص15.

– تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير".[1]

–**معيار الاستقلالية:** فهذا النوع من المؤسسات يتم استغلاله على شرط أن تكون نسبة مساهمتها فيها تقدر بـ 50% على الأقل من رأس المال، وهذا يختلف باختلاف الدول وهناك من تشرط أقل أو تساوي هذه النسبة.

–**المعيار التكنولوجي:** تستغل في هذا النوع من المؤسسات الآلات والأدوات البسيطة في عملية الإنتاج حسب قدرة استيعابها وكذا شروط مقوماتها، فالجانب التكنولوجي فيها يعد شبه منعدم ويميل إلى جانب المؤسسات الكبيرة.

2–المؤسسات الكبيرة:

- **تعريفها:**

"هي منشأة أو مجمع يزاول نشاطات اقتصادية مختلفة (صناعية، تجارية، أو اجتماعية) تتميز برأسمالها الضخم ونشاطها الاستثماري الواسع وتقودها عمليات التكامل الأفقي والرأسي.

–**التكامل الأفقي:** أي التنوع في إنتاج المنتوج.

–**التكامل الرأسي:** نقصد به الانتشار الجغرافي أي تواجد الشركة الأم في منطقة وتعدد فروعها عبر مناطق أخرى".[2]

- **معايير استغلال ممتلكات المؤسسات الكبيرة:** [3]

– **معيار الإدارة (مرونة التنظيم):** تتميز المؤسسات الكبيرة بقدر محدود من المرونة داخل التنظيم الإداري فلا يمكن استغلال هذا الجانب بحرية لكونه يغلب عليه طابع الرسمية ومركزية اتخاذ القرارات، فهذا النوع من المؤسسات التي يطغى عليها طابع كبير الحجم والتعقيد والتدرج يخلق صعوبة في التكيف مع المتغيرات الطارئة بالسرعة المطلوبة.

---

[1] عبد الله خبابة: المرجع السابق، ص ص 15،16.

[2] دون اسم: (بحث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، قسم المالية والمحاسبة، جامعة سطيف، 28 نوفمبر 2018، سا 03:14) عن الموقع www.m. Facebook.com : // https، تم تصفح الموقع يوم 22 مارس 2021 على الساعة 23:17.

[3] المرجع السابق.

– **معيار الكفاءة والفعالية:** تشتغل المؤسسات كفاءة مواردها البشرية لتحقيق أهدافها بفعالية وفي مقابل ذلك اهتمامها بمتطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية المتمثلة "بإشباع رغبات واحتياجات العمال بشكل كبير.

–**معيار رأس المال:** تتميز المؤسسات الكبيرة بكبر رأس المال وضخامته وفقا للنشاطات الممارسة واستغلاله في هذا الجانب لتسيير التنظيم يتطلب مجازفات وأن هذه المبالغ لا يمكن الحصول عليها نقديا وبالتالي فإن استغلال هذا المورد أو الحصول عليه يحيطه غالبا حوافز تتمثل في الضغوطات البنكية والمؤسسات الممولة.

–**معيار الانتشار الجغرافي:** المؤسسات الكبيرة تكون محلية أو دولية وتقام لتلبية احتياجات المجتمع المحلي والدولي وهذا ما يؤدي إلى تثمين الموارد المحلية والدولية واستغلالهم الأمثل والقضاء على مشكل البطالة وتوفير المنتجات والخدمات للأفراد محليا ودوليا.

–**معيار استغلال المورد للمورد:** العلاقات الشخصية غير متينة في المؤسسات الكبيرة حيث لا يوجد في الغالب علاقة بين أصحاب المشروع والعمال نظرا لكثرة عددهم وأسلوب وكيفية اختيارهم وتوظيفهم لا يستند إلى اعتبارات شخصية بشكل كبير وفي الكثير من الأحيان لا تكون بينهم علاقة قرابة بالإضافة إلى كبر العدد لا يساعد على الإشراف المباشر وتوجيه الاتصالات المباشرة بين صاحب المؤسسة والعاملين تأخذ الطابع الرسمي وتقيدها اللوائح والقرارات والأوامر...الخ.

وقبل كل هذا فإن الجانب الأساسي الذي يجب الوقوف عليه قبل استغلال ممتلكات المؤسسات وهو الجانب القانوني والذي يعد " إجراء التصريح بالممتلكات إجراء مبدئيا وأساسيا لتجسيد مبدأ الشفافية في الحياة العمومية ووسيلة ذات وزن في المنظومة العامة للوقاية من الفساد".[1]

والاستغلال اللاعقلاني لهذه الممتلكات وكما "اعتبر المشرع عدم التصريح أو التصريح الكاذب بالممتلكات جريمة من جرائم الفساد الإداري المعاقب عليها طبقا لنص المادة 36 من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته".[2]

---

[1] زهدور إنجي هند نجوى ريم سندس: تأملات التصريح بالممتلكات كآلية مستحدثة لقمع الفساد ومدى صلاحية شفافيتها في حماية المال العام: مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد6، العدد2، عن جامعة محمد بن أحمد وهران 2، الجزائر، المنشورة بتاريخ: 2020/06/05 pdf، ص269.

[2] المرجع نفسه، ص269.

رابعا: أهمية حماية ممتلكات المؤسسة

1-الحفاظ على توازن بيئة العمل.

2-حسن سير المخططات الإستراتيجية المسطرة وبالتالي سهولة بلوغ الأهداف.

3- الحفاظ على الأغلفة المالية وبالتالي عدم الاستعانة بالخطط البديلة، كما أن الأغلفة المالية المخصصة للتصليحات يمكن تغطية بها جوانب أخرى أو توسيع بها مجال أهداف المؤسسة.

4-اهتمام المؤسسة بمواردها يحقق جو من الرضا وبالتالي الكفاءة الإنتاجية.

5- بحماية ممتلكات المؤسسة يعني حماية المؤسسة في حد ذاتها والذي يحقق استمراريتها داخل السوق والحفاظ على مركزها أو التقدم فيه.

6- تحقيق الأمن النفسي للعاملين الذي يحقق "تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة والنظر للمستقبل بتفاؤل"[1] وبالتالي الدافعية للعمل والتميز وانخفاض معدل الشكاوي والتغيب.

7- التقليل من الحوادث الصناعية التي قد تسبب في تأخر العمل أو توقفه.

8- تقليص الفجوة بين العاملين وأرباب العمل الذي يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.

9-التأهب وقوة المنافسة مع الأسواق الموازية إذا كانت في المجال الإنتاجي من أجل تحقيق احتياجات ومتطلبات البيئة الخارجية بحيث أنها تتميز بعضها بتحقيق متطلبات بيئات معينة دون غيرها وذلك حسب طبيعة استهلاك المنتوج.

وفي الأخير نقول بأن مسيروا " المؤسسات العامة والأهلية والخاصة هم حراس مؤتمنون على ممتلكات وموارد هذه المؤسسات التي يعملون فيها والتي خصصت أصلا من أجل تسهيل عملية تقديم الخدمات للمجتمع أو لفئات مختارة منه، ولهذا فمن واجب الهيئات الحاكمة (القيادية) في هذه المؤسسات

[1] عبد الحميد الخليل: السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص193

أن تحافظ على هذه الموارد من جهة وأن تضمن استخدامها بفعالية ونجاعة لمصلحة المستهدفين من جهة أخرى".[1]

فالأهم فيها " عدم إلحاق أي أضرار بها، والحرص على أن تبقى خالية من كل ما يشوه مظهرها، أو يعرقل سير العمليات فيها"[2] والذي ينجم عنه مباشرة "الاستغلال الأمثل والاستفادة القصوى من مواردها الملموسة وغير الملموسة لدعم تنفيذ استراتيجياتها وتقديم خدماتها بفعالية وكفاءة، كما تدير مواردها البشرية والمالية وغير المالية بكفاءة عالية لرفع العائد من الاستثمار فيها".[3]

خامسا: وسائل حماية ممتلكات المؤسسة

تختلف وسائل حماية ممتلكات المؤسسة باختلاف النوع الذي تمتلكه المؤسسات في حد ذاتها، ومن أهم ما يمكن حمايته داخل المؤسسات لدينا (الموارد البشرية، الآلات، الأموال، المعلومات...).

1-وسائل حماية الموارد البشرية:

من أهم ما يعتمد عليه في الحفاظ على المورد البشري داخل المؤسسة هو توفير له جملة من الوسائل تبرز في التأمينات، وسائل تحقيق السلامة.

-التأمينات:

تعرف بأنها: "أسلوب منظم للتعاقد بين طرفي لتجنب مشكلات الخطر"[4]

وما يرتكز عليه الموظفين داخل المؤسسة على عدة أنواع من التأمينات إلا أن الاهتمام ينصب حول التأمين ضد الحوادث باعتباره "تأمين إصابات العمل وأمراض المهنة... ويقصد بإصابة العمل؛ أي إصابة أو مرض مهني يحدث للفرد المؤمن عليه، أثناء قيامه بعمله، أو ناتج بسببه، أو خلال فترة ذهابه

---

[1] دون اسم: الحفاظ على المال والممتلكات العامة من مظاهر الانتماء للوطن، مقالة منشورة في جريدة الحدث الالكترونية نشرت في 10-12-2013، حملت من الموقع:www.alhadath.ps : //https بتاريخ 2020/11/22 على 13:47 سا.

[2] إسراء ربحي: الحفاظ على الممتلكات العامة حملت من الموقع www.mawdoo .com» : //https في 2021/01/04 على 15:17 سا.

[3] برنامج الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان للتميز الحكومي: دليل منظومة التميز الحكمي، الإمارات العربية المتحدة، الإصدار الثاني، pdf، ص33، حمل بتاريخ 2020/11/28 على 13:21 سا.

[4] محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2007، ص242.

أو إيابه من عمله، دون توقف أو تخلف أو انحراف عن الطريق الطبيعي المعتاد، ومعنى ذلك أن هذا النوع من التأمين، يغطي مخاطر: أمراض المهنة، وحوادث العمل، وحوادث الطريق".[1]

وفي حالة الإصابة تقدم جملة من المزايا تتمثل في "مزايا عينية وهي العلاج من الإصابة، والمرض المهني، وصرف الأدوية، وبعض الأجهزة التعويضية، وأيضا تعويضات نقدية في حالتي الوفاة، والعجز الكامل، والعجز الجزئي المستديم".[2]

-وسائل تحقيق السلامة:

تختلف الوسائل باختلاف طبيعة المؤسسة وسعة تغطيتها للبرنامج، ومن أمثلة ذلك:

- **إعادة تصميم الوظائف و/أو إعادة ترتيب مواقع العمل:**[3]

قد يقتضي توفير السلامة إعادة ترتيب مواقع العمل لتقليل احتمالات التعرض للإصابة، الأهم من ذلك قد يقتضي إعادة تصميم وظائف معينة (تعرض الذين يؤذونها لمخاطر) للتقليل من ذلك: فقد يؤدي فرد ما تتطلب التعامل مع مواد متفجرة في حين يمكن تقليل المخاطر التي يتعرض لها لو تم تجزئة العمل إلى مرحلتين ووظيفتين بحيث تنحصر المخاطر في كل مرحلة".

- **توفير معدات وممارسات تحمي من مصادر الخطر وتهديداته:**

ويشمل كل الآليات المادية التي تساعد في تحقيق الأمن والاستقرار داخل بيئة العمل إذ نجد هذه الآليات قد صرح بها في الإطار القانوني للعمل والبعض منها مقترح من لجان السلامة بما يتوافق مع متطلباتها.

- **تدريب العاملين على السلوك السليم:**

تعتبر خطوة أساسية تساهم بشكل كبير في التقليل من مخاطر الإصابات في بيئة العمل بالتدريب الجيد والسليم للعاملين "بحيث يؤذون عملهم، ويستخدمون وسائل الرقابة بشكل يحميهم منها. فإذا كان عامل معين يؤدي عمله بطريقة تزيد من احتمال تعرضه لحادث يمكنها تقليل هذه الاحتمالات بتدريبه

---

[1] محمد حافظ حجازي: المرجع السابق، ص244.

[2] المرجع نفسه، ص245.

[3] سعاد نائف برنوطي: مرجع سبق ذكره، ص ص 476، 477.

ليؤديه بطريقة تجنبه المخاطر، وإذا كان بعض من يتعاملون مع أجهزة خطرة لا يلبسون المواد الواقية الضرورية، يمكن معالجة ذلك بتدريب يغير سلوكهم، وهذا يتطلب تحديد مجالات التدريب والأشخاص الذين يحتاجونه".[1]

- **وضع خطط بديلة مرفقة بتعليمات السلامة:**

وذلك بتوضيح سبل الوقاية وإلزامية إتباع التعليمات التي تقي من المخاطر وكيفية مواجهة تلك المواقف ومعالجتها وتبنى الخطط وفقا لطبيعة عمل المؤسسة فكلما كانت المؤسسة ذات نشاط يحوي على قدر كبير من المخاطر كلما كان وجوب إعداد خطط احترازية وفقا لكل جزء من الخطر الذي يمكن التعرض عليه.

- **تفعيل الأنشطة التوعوية وتحقيق الزاميتها:**

هي جملة من النشاطات تقوم بها المؤسسة كعملية تحفزية تساعد في التقليل من التهديدات ومخاطر بيئة العمل يمكن أن تكون على شكل محاضرات، ملصقات، كتيبات، مواد إعلامية ولافتات في شتى أرجاء المؤسسة بحيث أهم وظائفها التذكير بضرورة حماية أنفسهم وغيرهم م خطر الحوادث.

- **القيام بالتفتيش الدوري[2]:**

عنصر أساسي في أي برنامج للسلامة المهنية هو التفتيش الدوري لمواقع العمل المختلفة للتأكد من التزام الجميع بالتعليمات وشروط السلامة".

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نشير إلى أن نشير إلى أن الأسباب الرئيسية التي تعرض العامل إلى الخطر تتمثل في:[3]

---

[1] سعاد نائف برنوطي: المرجع السابق، ص 477.

[2] المرجع فسه ، ص478.

[3] المرجع فسه، ص ص 469، 470.

- **حالة البيئة المادية للعمل:**

وتتدرج ضمنها من حرارة وتهوية ورطوبة وضوضاء ونظافة وغيرها وهذه تشمل الظروف العادية لأية بيئة عمل، بالإضافة إلى ظروف خاصة ناجمة عن التعامل مع مواد كيماوية أو بيولوجية أو غيرها تمثل مصادر لمخاطر إضافية من أنواع خاصة كاحتمالات التسمم، الإصابة بأمراض معينة.

- **أسباب آلية، حركية أو يدوية:**

وهذه أسباب ناجمة عن استخدام الأجهزة والمعدات وغيرها، ويمكن أن ندرج هنا الحوادث الناجمة عن الانفجار أو الحريق أو غيره الذي تسببه هذه الأجهزة.

- **أسباب شخصية:**

ومنها خصائص شخصية (كالسن، عيوب البصر،...) أو محدودية الخبرة في تشغيل جهاز ما أو التعامل، أو السرعة للتعرض للحوادث لأسباب نفسية مختلفة (فبعض الناس أكثر عرضة من غيرهم للتعرض لحوادث معينة).

ويمكن مجابهة هذه الأسباب بتحقيق متطلبات يمكن اعتبارها عناصر النظام الجيد للسلامة تتمثل في:

- " **الدقة في تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين:**

يمكن للمنظمة أن تقلل الإصابات من خلال التحديد الدقيق لمواصفات ومؤهلات العاملين، وتثبيت ذلك في توصيف الوظيفة، حتى تضمن اختيار العاملين المناسبين وتزويدهم بالتدريب المناسب، وهذه طريقة مهمة للحد من الإصابات الناجمة عن الأسباب الشخصية.

- **التأكد من أن بيئة العمل صعبة وآمنة:**

يتطلب الاهتمام بهذا الموضوع التأكد مما يلي:

1-تحديد مصادر التهديد الخاصة بعمل المنظمة وتحديد سبل الوقاية منها وغالبا ما تهتم قوانين العمل بأبرزها فأكثرها شيوعا وخطورة.

2-اتخاذ الإجراءات الوقائية لكل مصدر تهديد محتمل.

3-التأكد من تمتع البيئة بالمواصفات اللازمة لتكون آمنة وصحية.

4- إصدار تعليمات سلامة تلزم العاملين بسلوك يمنع حدوث الإصابات"[1]

- **التشدد الرقابي:**

وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر من التوازن في بيئة العمل السليمة والصحية خاصة داخل المؤسسات التي تحوي على نسبة كبيرة من الأخطار نتيجة طبيعة العمل الخاضع له.

- **تعقب ظروف السلامة:**

وذلك بمراقبة الأجواء الظرفية التي تمر بها طبيعة العمل بتسجيل عدد الإصابات وحجمها وجمع البيانات بصفة دورية ومستمرة واتخاذ تدابير تساعد في التقليل منها.

- **"تحديد الجهة المسؤولة عن وضع وإدارة البرنامج:**

غالبا ما يجب أن تشمل العاملين لضمان مشاركتهم في وضع البرنامج وإدارته.

إن أي برنامج السلامة المهنية يستدعي الاهتمام بكل العناصر أعلاه"[2]

أما من الجانب القانوني فإن " بما يكفل حماية الموظفين من الأخطار التي يتعرضون لها أثناء تأدية عملهم، وتنظيم وسائل الوقاية من أمراض المهنة"[3] قوانين شكلتها لجنة الصحة وتتمثل هذه القوانين في:[4]

"**المادة 64:** يلتزم الموظف بتنفيذ تعليمات اللجنة بشأن السلامة والصحة المهنية، واستخدام أجهزة الوقاية والملابس المعدة لها، وأداء واجبات وظيفته بطريقة تضمن سلامته وسلامة الآخرين.

---

[1] سعاد نائف البرنوطي :المرجع السابق، ص 470.

[2] المرجع نفسه، ص471.

[3] السالم هاجم أبو قريش: نظام تسيير الشركات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص104.

[4] المرجع نفسه، ص104.

المادة 65: توفر الشركة الرعاية الطبية لموظفيها وأفراد عائلاتهم وفقا لسياسة التأمين الصحي المتبعة في الضمان الاجتماعي.

المادة 66: تلتزم الشركة بالتعاقد مع مؤسسة طبية أو طبيب مختص بطب العمل وذلك حسب ما تنظمه مواد طب العمل".

2-وسائل حماية الآلات:

لتحافظ المؤسسات على الأجهزة الآلية المستخدمة تتبع مسارين يتجه الأول نحو نظام التأمين، أما الثاني فهي جملة الشروط التي تضعها وتفرضها لاستخدام هاته الآلات.

أ-تأمين الآلات: "إن وثيقة تأمين الآلات تغطي جميع أنواع الماكينات والمعدات وعلى سبيل المثال جميع معدات وماكينات توليد الطاقة الآلات تغطي جميع أنواع الماكينات والمعدات وعلى سبيل المثال المحولات، الآلات والماكينات الصناعية في كافة أنواع الصناعات، معدات مقاولين مثل الكسارات والروافع وخلافه، آلات تخزين مثل الثلاجة"[1]

وقبل القيام بهذه الخطوة يتم معاينة جميع الآلات التي يراد إخضاعها للتأمين من طرف خبير أو في متخصص في مجال الآلات ونوعياتها، وبعد هذه العملية تصبح الآلات مؤمنة في شتى وضعياتها سواء في حالة عملها أولا، تحريكها من موضع لآخر داخل المؤسسة أو تنظيفها...وما إلى ذلك من الحالات.

- **الأخطار التي يغطيها التأمين على الآلات:**[2]

-أخطاء التصميم أو عيوب في الصناعة أو التركيب أو عيوب الصب أو المواد.

-قوة الطرد المركزية.

-الإهمال وقلة المهارة للعاملين على هذه الماكينات أو المسئولين عن صيانتها.

-قصور الدائرة الكهربائية أو أي أسباب أخرى مثل زيادة التيار الكهربائي وزيادة التحمل.

-الانفجار الطبيعي (الفيزيائي).

---

[1] عز الدين فلاح: **التأمين**-مبادئه، أنواعه-، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص80.

[2] المرجع نفسه، ص81.

-نقص مياه الغلايات.

-العواصف وسقوط الثلج.

-السقوط أو الاحتكاك أو التصادم أو الاعتراض أو دخول الأجسام الغريبة.

- **وثيقة تأمين الأجهزة الالكترونية:**

وتعطي هذه الوثيقة الأخطار المفاجئة وغير المتوقعة والأضرار التي تصيب الأجهزة الالكترونية من الجانب المادي " ومن أمثلة المعدات الالكترونية التي يمكن تغطيتها تحت هذا النوع من التأمين أجهزة الحاسب الآلي بأنواعه الثابت والمحمول وأجهزة الأشعة ومعدات التعقيم الضخمة وأجهزة التنفس الصناعي، وأجهزة الاتصالات مثل: وحدات الاتصال التلفونية، الرادار، أجهزة الاتصال بالراديو والفاكسملي، المعدات التلفونية المستعملة لأغراض صناعية...وأي جهاز يتم تشغيله عن طريق الحاسب الآلي...الخ"[1]

ويتم تغطية هذه الأجهزة في التأمين تحت نطاق الحوادث المادية الفجائية التي تستدعي للإصلاح أو الاستبدال والناجمة عن الأغلب من: "الحريق، الاشتعال، الانفجار، خسائر الإطفاء، الدخان، تأكسد الغازات، الترشيح، الرطوبة، قصور في الدوائر الكهربائية، زيادة في التحميل، عيوب في المواد الخام، عيب في التصميم، الإهمال، التشغيل الخاطئ أو قصور في المهارة، العمل الضار المتعمد من جانب العمال أو طرف آخر، السطور أو السلب التخريب، انزلاق أو هبوط التربة، العواصف".[2]

ب-شروط استخدام الآلات للوقاية من الحوادث:

"-يجب أن تتوفر كل مستلزمات السلامة في الأجهزة والمعدات.

-يجب أن يكون هناك صيانة دورية على كل الأجهزة والمعدات لضمان عدم اشتغال أي جهاز أو آلة غير آمنة.

-يمنع تكدس الآلات والأجهزة في مواضع ضيقة.

---

[1] عز الدين فلاح: المرجع السابق ، ص82.

[2] المرجع نفسه ، ص 83، 84.

-وجوب وضع علامات تحذير على الأجهزة والآلات التي تحمل خطورة وذلك لجلب انتباه الأفراد إلى وجود خطر"[1]

3-وسائل حماية المعلومات:

يمكن تحقيق أمن المعلومات داخل المؤسسات على النحو التالي:

أ-تعريف أمن المعلومات:

"هي العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها أو الاعتماد عليها، وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازمة توفيرها لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، أو هي المعايير والإجراءات المتخذة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الاتصالات".[2]

ب-مستويات أمن المعلومات:

-**الحماية المادية:** وهي مجموع الوسائل المعتمدة والتي تمنع الوصول إلى المعلومات، نظمها، وقواعدها " كالأقفال والحواجز والغرف المحصنة وغيرها من وسائل الحماية المادية التي تمنع الوصول إلى الأجهزة الحساسة".[3]

-**الحماية الشخصية:** وهذا الجانب يخص الموظفين في المجال التقني الذي يحتكون بالمعلومات من خلال الاحتفاظ ببياناتهم الشخصية وكذا تدريبهم وتأهيلهم على صيانة سرية المعلومات التي يتعاملون معها مع إبراز خطورة موقف التعدي عليها.

-**الحماية الإدارية:** "يراد بها سيطرة جهة الإدارة على إدارة النظم، المعلومات وقواعدها مثل التحكم بالبرمجيات الخارجية أو الأجنبية عن المنشأة ومسائل التحقيق بإخلالات الأمن، ومسائل الإشراف

---

[1] يوسف حجيم الطائي، وآخرون: **إدارة الموارد البشرية**-مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص461.

[2] كمال محمود جبرا: التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص117.

[3] لمرجع نفسه ، ص121.

المتابعة لأنشطة الرقابة إضافة إلى القيام بأنشطة الرقابة ضمن المستويات العليا، ومن ضمنها مسائل التحكم بالاشتراكات الخارجية".[1]

-**الحماية الإعلامية-المعرفية:** التحكم في المعلومات وإدارتها من إنتاج المعلومات نطاق الاستخدام الإتلاف، عادة الاستعمال....الخ.

بالإضافة إلى كل ما سبق فإن أهم مقومات أمن المعلومات تتمثل في:

-**السرية:** "يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني، ويمنع عليه تسريب محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه أثناء ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة، ولا يتحرر الموظف واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة".[2]

-**السلامة:** ويقصد بها الحفاظ على المعلومات من أي تغيير أو تحريف من قبل الأشخاص الغير مخول لهم سواء كان عن قصد أو غير قصد، أو حذف المعلومات التي تعبر عن انتهاك أمن وسيرورة البيانات في المؤسسة.

-**توفر قاعدة البيانات:** "إن هذا النظام للمعلومات يهدف لخدمة غرضه، أي يجب أن تكون المعلومات متوفرة عند الحاجة إليها، وهذا يعني أن الأنظمة الحاسوبية المستخدمة لتخزين ومعالجة المعلومات، والضوابط الأمنية المستخدمة لحمايته، وقنوات الاتصال المستخدمة للوصول إلى ذلك يجب أن يعمل بشكل صحيح".[3]

-**تشفير البيانات:** عملية يتم فيها ترميز البيانات قبل إرسالها بحيث أنه يكون للمرسل والمستقبل لهم مفاتيح فك الشيفرات ومن ثم استخدامها من قبل الأشخاص المخولين لهم.

---

[1] ا كمال محمود جبرا: المرجع السابق، ص122.

[2] كمال زمور: **الوثائق المهنية**- مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، دار بلقيس للطباعة والنشر، الجزائر، 2014، ص101.

[3] كمال محمود جبرا: المرجع نفسه، ص120.

-**التصريح الرقمي:** وهي تقنية يكمن دورها في السماح أو عدم السماح باستخدام البيانات وإرسالها بطريقة قانونية ولها طريقتين:[1]

"**1-التوقيع الرقمي:** وهي تقنية جديدة تسمح لطرفين مختلفين بتوثيق صلاحياتهما للمعلومات والمستندات المحولة الكترونيا وعند إضافة التوقيع الرقمي إلى المستند أو الوثيقة الالكترونية فإنها تضمن بأن مرسل لوثيقة هو نفسه صاحب تلك الوثيقة أو المسؤول عنها.

2-الشهادات الرقمية: هي ملفات تستخدم لأغراض الأمن الالكتروني تتضمن اسم وعنوان وصاحب شهادة وتاريخ التصريح ومفتاح التشفير المستخدم في الوثيقة، والذي من خلاله يتم التعرف على التوقيع الالكتروني، والتأكد من صلاحيته".

[1] كمال محمود جبرا: المرجع السابق، ص ص 124، 125.

وفي خلاصة الفصل يمكننا القول بأن ممتلكات المؤسسة هي البصمة التي تعكس صورة المؤسسة داخل المجتمعات لقيامها بما تتطلبه الثقافات المجتمعية السائدة بحيث أنها تساعد على تحوير المؤسسة كنموذج مصغر إنتاجي عن البيئة الخارجية المتواجدة فيها، وأن الحفاظ على هذه الممتلكات هي خطوة في حد ذاتها للحفاظ على كيانها وأن ما تطرقنا إليه ما هو إلا انعكاسه وضحنا فيها عن مفهوم هذه الممتلكات، وخصائصها وأهمية حمايتها ومعايير استغلالها، ووسائل تحقيق الحماية لها.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي.

2- المجال البشري.

3- المجال الزماني.

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: المنهج الدراسي

رابعا: أدوات جمع البيانات

1- الإستمارة

2- المقابلة

3- الملاحظة

4- السجلات والوثائق

خامسا: مجتمع الدراسة

سادسا: أساليب التحليل

خلاصة

تعد الإجراءات المنهجية من الركائز الأساسية لبناء دراسة علمية ميدانية، فهي مجموع التصورات التي يتم اعتمادها في مجالات معينة لتحقق فيما تم افتراضه.

وبهذا سنحاول في هذا الفصل تحديد مجموعة من الأساليب العلمية التي تم اعتمادها كتجسيد لما تم بناءه وتوقعه وترجمته إلى واقع ملموس للإجابة على تساؤلاتنا.

أولا: مجالات الدراسة

ترتبط الدراسات البحثية باختلافها بحدود زمانية، مكانية، بشرية وتعد كحصر لواقع البحث إمبريقيا، وتعرف هذه المجالات على أنها:

1- المجال الجغرافي

ويقصد به الحيز المكاني الذي يتم فيه التطبيق الميداني، أي المكان الذي طبقت فيه الدراسة الميدانية: بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب (AQS) وهي مبنية على شراكة استثمارية بنسبة تقدر ب 49% لقطر ستيل العالمية(QSI)، و 46% لمجموعة سيدار الصناعية، و05% لصندوق الاستثمار الوطني (FNI) بمساحة إجمالية تقدر ب 216هكتار، تقع في بلدية الميلية ولاية جيجل وعلى بعد 400 كلم من العاصمة الجزائر بمنطقة «بلارة » تحديدا.

شرع في إنجاز هذه الشركة في ديسمبر 2013 برأس مال قدره 58.610.000.000 دينار جزائري، وتضم 10 وحدات إنتاجية صديقة للبيئة، وفرنين كهربائيين، ومحطة غاز طبيعي، محول كهربائي، ومصنع جير، ووحدة معالجة المياه. لدى (AQS) في مؤسستها وحدة محاسبة واحدة تقع في نفس العنوان كمكتب رئيسي اعتبارا من 31 ديسمبر 2017.

بدأت لـ(AQS) في الإنتاج وتسويق منتجات الحديد في نهاية عام 2017. الطاقة الإنتاجية الأولية من المجمع حوالي 2 مليون طن في السنة من قضبان التسليح وقضبان الاسلاك بأقطار مختلفة. المرحلة الثانية منه سيخصص برنامج للإستثمار لإنتاج أنواع أخرى من الفولاذ الخاص تستخدم في العديد من الصناعات لتصل الطاقة الإنتاجية لأكثر من 4 مليون طن سنويا.

2- المجال البشري

يقدر عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة التي تم فيها إجراء الدراسة بـ 1500 عامل، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية بكل من قسم الإنتاج، قسم الموارد البشرية، قسم حماية ممتلكات المؤسسة. حيث انساب عدد العمال على الأقسام كما يلي:

_ قسم الإنتاج وفيه حوالي 650 عامل.

- قسم الموارد البشرية وفيه حوالي 20عامل.
- قسم حماية ممتلكات المؤسسة وفيه حوالي 10 عمال.

3- المجال الزماني

يقصد به المدة التي تم استغراقها البحث الميداني، حيث مرت بالمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** في 04 ماي 2021 توجهنا إلى الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب، بهدف الحصول على الموافقة من أجل إجراء الجانب الميداني، بعد طلب تصريح من إدارة قسم علم الإجتماع بجامعة تاسوست يوم 03 ماي 2021 وهو تاريخ الحصول على ترخيص لدخول الشركة.

- في نفس اليوم قمنا بتوزيع استمارة تجريبية أولية على (12) مبحوث، تمت الاستعانة ب (10) استمارات اما (02) تم الاستغناء عنهما نظرا لعدم استلامهما في الوقت المحدد حفاظا على موضوعية الاستمارة التجريبية.

- **المرحلة الثانية:** في 25ماي2021 قمنا بالتوجه من أجل استعادة الإستمارات البحثية (10) بالإضافة إلى تقديم اتفاقية التربص المقدمة من الجامعة إلى الشركة من أجل المصادقة عليها.

- **المرحلة الثالثة:** في 06 جوان 2021 قمنا فيها بتوزيع الإستمارة النهائية على المبحوثين وتمثلت في (70) استمارة.

- **المرحلة الرابعة:** يوم 10 جوان 2021 مرحلة استرجاع الجزء الأول من الإستمارات وتمثلت في (41) استمارة وقد تم الغاء (02) منها نظرا لاسترجاعهما فارغتين.

_ **المرحلة الخامسة:** يوم 13 جوان 2021 مرحلة استرجاع الجزء المتبقي من الاستمارات والمتمثلة في (29) استمارة.

ثانيا: فرضيات الدراسة

في كل دراسة يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التي صاغها من فرضيات وضعها تعد خطوة الانتقال من المجرد إلى الملموس لانطلاق الدراسة للوصول إلى خط النهاية لهذه الدراسة. وتمثلت فرضيات بحثنا في:

- **الفرضية الرئيسية:**

للثقافة التنظيمية دور في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

_ الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الأولى:** تساهم التنشئة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المادية.
- **الفرضية الثانية:** تساعد القوانين التنظيمية الصارمة في الحفاظ عل ممتلكات المؤسسة.
- **الفرضية الثالثة:** تساهم القيم التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المعنوية.

ثالثا: منهج الدراسة

قد أصبح من الضروري الالتزام بمنهج معين يحدد بما يتلاءم مع متطلبات البحث المراد دراسته، اذ لا يمكن لأي بحث علمي أن يقوم وفق مسار غير مضبوط.

والمقصود بالمنهج هو «الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة».[1]

واعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي باعتباره «أكثر مناهج البحث ملاءمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته، حيث يتم على مرحلتين: الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخيص تراث العلوم الإجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث، والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها. أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات و المعلومات التي جمعها تحليلا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها».[2] وبناءا على هذا ارتأينا ان استخدام هذا المنهج هو الأنسب لكونه يخدم موضوعنا.

رابعا: أدوات جمع البيانات

وتمثل مجموع الوسائل التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات التي تساعده في دراسة بحثه، فكل باحث بإمكانه استعمال مجموعة من الأدوات وليست واحدة فقط وذلك لمساعدته في سد النقائض التي تنجم عن استخدام واحدة منها للحصول على أكبر قدر من الحقائق العلمية. وتم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق.

---

[1] نادية سعيد عيشور، وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر و التوزيع، الجزائر، 2017، ص211.

[2] عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير للطباعة والنشر، ط2، سوريا،2004، ص6.

1- الملاحظة

وهي من الأدوات التي تحتاج للتوجه داخل ميدان البحث، فأخذ المعلومات بواسطتها يحتاج للمجهود الشخصي الدقيق والمستمر.

وتعرف الملاحظة على أنها "تسجيل الأنماط السلوكية لكل من الأفراد، الأشياء، المنظمات، العمليات الإدارية (مثلا طرق اتخاذ القرار في المجالس والأحداث بطريقة منتظمة للحصول على معلومات عن الظاهرة محل الدراسة والاهتمام). لا يتواصل المراقب مع أو يسأل المفردات موضوع المراقبة، وإنما يسجل المعلومات عندما يحصل الحدث، أو من خلال سجلات لأحداث سابقة".[1] وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة، حيث تم تدوين الملاحظات التالية:

- حسن الاستقبال والمعاملة من قبل أعضاء الشركة.
- صرامة الالتزام بالنظام.
- عدم إمكانية التنقل داخل الأوساط، إلا بإذن ويتم التوجه فقط حسب ما يتم احتياجه.
- الانضباط في العمل وانعدام إمكانية التواجد في الباحات المخصصة للشركة.
- الحرص على لباس العمل مع رفض الدخول ببعض أنواع الألبسة (كإرتداء الملابس الرياضية، ...)
- بطء وتماطل في انجاز المعاملات مع المتربصين.

_ صعوبة الحصول على المعلومات العامة التي تخدم الطالب المتربص رغم وجود اتفاقية.

_ صعوبة التنقل الى المديرية العامة للمؤسسة وفروعها بسبب عدم وجود ممر خاص بالراجلين.

_ غياب الإضاءة التامة في بعض الاروقة لتعرضها لعطل؛ عند تجربتنا لها ولاحظنا انه لم يتم إصلاحها طيلة فترة تربصنا وهذا يبين عدم صدق كلام المبحوثين التي أجريت المقابلة معهم.

2- المقابلة

تعتبر أداة هامة لجمع المعلومات من الأفراد المبحوثين مباشرة عن مواقف قد حدثت أو متوقع حدوثها مستقبلا عن الظاهرة المدروسة.

وتعرف المقابلة على أنها "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهذف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة".[2]

---

[1] محمد الخضر، عبد الحميد الخليل: مناهج البحث العلمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص142.

[2] ربحي مصطفى عليان: **البحث العلمي**-أسسه، مناهجه، وأساليبه، إجراءاته-، بيت الأفكار الدولية للطباعة والنشر، الأردن، دون سنة، ص106.

وقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية هذه على المقابلة الحرة المفتوحة وتتسم بالعفوية وهي اقربها الى حوار علمي رسمي أجريت مع بعض المسؤولين لقسم التطوير المستمر يوم 06 ماي 2021 حيث تمحورت المقابلة في النقاط التالية:

_ هل لدى مؤسستك خطط بديلة في حالة تعرض ممتلكاتها لحوادث عمل من اجل السيطرة عليها؟

_ هل تمتلك إدارة مؤسستك أجهزة إضافية احتياطية في حالة تعطل احداها تجنبا لتأخير عملية الإنتاج؟

_ هل فريق الصيانة يخضع لمؤهلات علمية تقنية تتناسب مع مؤهلات وشروط الوظيفة التي يشغلها؟

_ هل فريق الصيانة في مؤسستكم يعمل بدوام مستمر ام متقطع؟

_ هل سبق وان تعرضت أجهزة عملكم للعطل؟ وفي حالة حدوثها كم استغرقت مدة إصلاحها؟

_ هل مراقبة البيئة الداخلية بصفة مستمرة يؤذي الى الحفاظ على السلامة الخاصة بالعمال؟

قد تم تحصيل الإجابات التالية:

_ طبيعة العمل قائمة على خطة واحدة يتم التعديل فيها كل فترة محددة تقدر ب 6 أشهر متى استلزم الامر ولا وجود لخطط بديلة.

_ نعم، تمتلك إدارة المؤسسة أجهزة إضافية احتياطية تستخدم كبديل في حالة تعطل احدها.

_ نعم، فريق الصيانة يخضع لمؤهلات علمية تقنية تتناسب مع المتطلبات والشروط اللازمة.

_ فريق الصيانة يعمل بدوام متقطع فهو لا يتوفر في المؤسسة بدوام كلي وانما له مواقيت محددة يعمل فيها.

_ نعم، سبق وان تعرضت أجهزة العمل للعطل، تحدد مدة الإصلاح نظرا لطبيعة العطل وحجم الضرر فيه.

_ نعم، تهتم المؤسسة بظروف السلامة الخاصة بالعمال بتطبيق الرقابة المستمرة والمتشددة.

3- الاستمارة

هي" أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل...ويعتمد الاستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع (حيث ترسل هذه الأسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص أرائها)...".[1] والتي تمثل

[1] أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية للطباعة والنشر، قطر، 1994 ، ص335.

اسئلتها عن مجموع المؤشرات التي تعبر عن موضوع الدراسة وتحتاج لتقصي من اجل الوصول الى نتائج تبرر واقع بروز الظاهرة.

وفي صياغتنا للإستمارة، اعتمدنا كخطوة أولية هي بناؤها بوضع أسئلة مبدئية تعكس جوهر الإشكال المراد دراسته وعرضها على الأستاذ المشرف ثم أجرينا عليها تجريب على عينة صغيرة قدرت بـ 12 مفردة (تم الغاء اثنتين منهما لعدم تمكننا من استرجاعهما في الوقت المحدد) _وذلك من اجل الحفاظ على موضوعية الدراسة_، بغرض تحديد الأخطاء والفجوات والنقائص إن وجدت، ثم انتقلنا إلى الخطوة النهائية وهي ضبط أسئلتها وإحداث تغييرات طفيفة عليها لتصاغ استمارة نهائية وزعت على مجموع افراد العينة تمثلت في 68 مبحوث تضمنت 44 سؤالا مقسما على 4 محاور:

_ **المحور الأول:** البيانات الشخصية من السؤال 1 الى 7.

- **المحور الثاني:** التنشئة التنظيمية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة من السؤال 8 الى 19.
- **المحور الثالث:** القوانين التنظيمية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة من السؤال 20 الى 32.
- **المحور الرابع:** القيم التنظيمية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة من السؤال 33 الى 44.

4- الوثائق

تعد السجلات والوثائق من الوسائل المدعمة لجمع المعلومات الخاصة بميدان البحث، فهي تساهم بشكل كبير في إثراء البحث العلمي، وفي بحثنا هذا اعتمدنا عليها في جمع البيات الخاصة بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب (AQS) وتمثلت هذه الوثائق في:

- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** ويشمل الفروع والوحدات المكونة للإدارة، كما اطلعنا على تاريخ إنشاء هذه المؤسسة وموقعها الجغرافي، والعدد الحقيقي للعمال ومساحة المؤسسة.
- **منشورات توعوية:** توضح تعليمات السلامة وما يجب تجنبه.

خامسا: مجتمع الدراسة

إن مرحلة تحديد العينة تعد من أصعب المراحل لدقتها ولزوم توافقها مع موضوع البحث وما تحققه من موضوعية لنتائج الدراسة، ويستخدمها الباحثون الاجتماعين للاقتصاد في الجهد والوقت.

اذ تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".[1] ونظرا لكون ان مجتمع الدراسة كبير اعتمدنا في بحثنا على عينة قصدية عشوائية، وهي ممثلة كما يلي:

جدول يمثل عدد افراد عينة البحث

العينة / مجتمع الدراسة	عدد العمال	عدد العمال الممثلة نسبتهم 10 %
قسم الإنتاج	650	65
قسم الموارد البشرية	20	2
قسم حماية ممتلكات المؤسسة	10	1
المجموع	680	68

المصدر: اعداد شخصي

ومنه، فإن عينة دراستنا مثلت بـ 68 مفردة.

سادسا: أساليب التحليل

تم الاعتماد في دراستنا على أسلوبين للتحليل هما:

1- الأسلوب الكمي: واستخدمناه في دراستنا في حساب التكرارات والنسب المئوية في تحليلنا للفرضيات، أي أن الأسلوب الكمي يعمل على تكميم المعطيات المتحصل عليها من خلال نتائج بحث الفرضيات التي تمت جدولتها، وفي هاته الدراسة ثم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات.

_ النسب المئوية.

2- الأسلوب الكيفي: واستخدمناه في دراستنا في تحليل البيانات وتفسيرها انطلاقا من المعطيات الكمية المتحصل عليها، ووصفها انطلاقا من واقع الفرضيات إلى إبراز مدى صحة هذه الفرضيات من عدمها.

[1]- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب للطباعة و النشر، ط3، اليمن،2019، ص160.

وضحنا من خلال هذا الفصل كيفية عملنا في الجانب الميداني باعتباره من أهم الفصول التي لا يمكن لأي باحث الاستغناء عنه عند قيامه بدراسته، فهو يبرز المعطيات المُلمة بموضوع الدراسة التي تم جمعها من الواقع المدروس، كما أنه يعمل على توجيه الباحث في تحققه من الفرضيات المصاغة _صحتها من بطلانها_ باستخدام أدوات معينة دون غيرها لإعطاء أكبر قدر من الموضوعية للنتائج.

الفصل السادس: تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

أولا: عرض وتحليل البيانات

ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

يعد عرضنا لفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في إجراء دراستنا، سنقوم في هذا الفصل عرض البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة وتحليلها وعرض نتائجها، ومناقشة النتائج وتفسيرها انطلاقا من الفرضيات التي تم بناؤها في بداية الدراسة للوصول إلى استخلاص النتائج العامة لها، ثم عرض جملة من التوصيات التي قد تفيد الباحثين المقبلين.

أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

العينة / الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	62	%91.18
أنثى	6	%8.82
المجموع	68	%100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 91.18% هم الذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل الممارس لكون المؤسسة ذات طابع صناعي إنتاجي لمواد تحتاج جهد عضلي كبير فهو يتناسب مع بنية الرجال، وما يعادل نسبة 8.82% إناث متواجدة في الأعمال الإدارية التي تتوافق مع قدراتهم، ويرجع هذا الفارق إلى نوعية المنتج الذي يتم إنتاجه والذي لا يتوافق والبنية الجسمية للمرأة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العينة / السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	%0
من 25-34 سنة	38	%55.88
من 35-44 سنة	28	%41.18
من 45-54 سنة	2	%2.94
من 55 سنة فما فوق	0	%0
المجموع	68	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمتمثلة في 55.88% تمثل الفئة العمرية من 25-34 سنة وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يحتاج جهد عضلي وشدة تركيز كبيرة وقدرة تحمل، تليها نسبة 41.18% والتي تمثل الفئة العمرية للمبحوثين من سن 35-44 سنة، وتليها نسبة 2.94% والتي تمثل الفئة العمرية من 45-54 سنة من المبحوثين لكون المؤسسة تحتاج إلى تشغيل أفراد في هذا العمر من أجل اكتساب الخبرة منهم، أما الفئتين العمريتين أقل من 25 سنة ومن 55 سنة فما فوق فقد تمثلت نسبتهم بـ 0%.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموطن الأصلي

العينة / الموطن الأصلي	التكرار	النسبة المئوية
ريفي	33	%48.53
حضري	35	%51.47
المجموع	86	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 48.53% تمثل المبحوثين ذي أصل ريفي في حين أن نسبة 51.47% تمثل المبحوثين ذي أصل حضري، ونرى هنا أن النسبتين متقاربتين وهذا راجع للموقع الاستراتيجي الذي يتمركز فيه المصنع والذي يسمح بالتنقل إليه بسهولة دون عوائق.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوي التعليمي

العينة / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	%0
أساسي	0	%0
متوسط	3	%4.41
ثانوي	11	%16.18
جامعي	54	%79.41
مجموع	68	%100

من خلال الشواهد الكمية أعلاه نرى أن نسبة 79.41% تمثل أعلى نسبة وهي فئة المبحوثين ذي المستوى الجامعي فجزء من هذه العينة يتطلب توفر فيه كفاءة نظرا لمتطلبات بعض المناصب

(إداريين، تقنيين)، أما بالنسبة التي تليها فقد تمثلت في 16.18% تجسد فئة الطور الثانوي و4.41% مثلت الطور المتوسط وهذا راجع إلى أن العملية الإنتاجية تشمل مناصب لا تحتاج إلى مستوى تعليمي كبير، في حين أن كل من الطور الابتدائي والأساسي قدرت نسبتهم بـ 0% وهذا يسهل في اكتساب ثقافة المنظمة من خلال الانسجام والتوافق الفكري الذي يساهم في حماية ممتلكات المؤسسة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

العينة / الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	27	%39.71
متزوج	41	%60.29
مطلق	0	%0
أرمل	0	%0
المجموع	68	%100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 60.29% من المبحوثين متزوجين، وهذا راجع إلى أن جزء منهم تتراوح أعمارهم من 25-34 سنة وأغلبهم تتراوح أعمارهم من 35-44 سنة وهو السن الغالب للزواج والذي يعبر عن الوعي والقدرة على تحمل المسؤوليات التي تدفع بهم للحفاظ على ممتلكات المؤسسة وحرصهم عليها، في حين أن نسبة المبحوثين العزاب تمثل 39.71% وهي جزء من فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم من 25-34 سنة المقبلين على بناء مستقبلهم المهني والذين يحرصون على الحفاظ على كيان المؤسسة للحفاظ على مناصب عملهم، أما نسبة المبحوثين المطلقين والأرامل فقد بلغت نسبتهم 0%

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة منصب العمل

العينة / طبيعة المنصب	التكرار	النسبة المئوية
إداري	15	%22.06
تقني سامي	07	%10.29
عامل بسيط	46	%67.65
المجموع	68	%100

يبين لنا الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تمثلت في 67.65% والتي يشغلها عمال بسطاء وهذا راجع لطبيعة العمل، فقسم الإنتاج يحتاج لعدد كبير يتناسب مع الكمية المطلوبة بغض النظر عن المؤهلات العلمية لاحتياجها للبنية الجسدية أكثر، في حين أن نسبة 22.06% تمثل الإداريين و10.299% تمثل التقنيين والذي يكونون أكثر دراية وحرص على ممتلكات المؤسسة، وهذا راجع لمستواهم ومؤهلاتهم العلمية، التي تعكس وعيهم بالمخاطر التي قد تنجم عنها.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة على حسب الأجر

العينة / الأجور	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 45 ألف دج	19	%27.94
من 46 ألف–55 ألف دج	17	%25
من 56 ألف–65 ألف دج	16	%23.53
من 66 ألف–75 ألف دج	09	%13.24
من 76 ألف فما فوق	07	%10.29
المجموع	68	%100

من خلال ما ذكر في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 27.94% تمثل أكبر نسبة وتعبر عن الأجر الذي يتقاضاه العامل وهو أقل من 45 ألف دج وهذا راجع لطبيعة عملهم، فهم عمال بسطاء يساعدون في العملية الإنتاجية، وهذا ما يؤدي إلى عدم الاهتمام والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وذلك راجع لعدم تحقيق الاكتفاء الذاتي بهذا الأجر والذي ينجم عنه غياب الولاء وروح الانتماء للعمل والمؤسسة، وبالنسبة للعمال الذين يتقاضون من 46 ألف–55 ألف تتمثل 25%، في حين أن نسبة 23.53 % فهي تمثل جزء من العمال والإداريين، أما الفئة التي تتقاض 66 ألف–75 ألف دج والتي تمثل نسبتهم 13.14% و76 ألف دج فما فوق فهي تمثل الإداريين والتقنيين.

الجدول رقم (08): يوضح طبيعة العمل الممارس في المؤسسة

العينة / طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
فردي	31	%37.35
جماعي	52	%62.65
المجموع	83	%100

يتوضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.65% تمثل طبيعة العمل الممارس وهو العمل الجماعي وهذا راجع لتشارك العمال أعمالهم داخل ورشات الإنتاج، أما نسبة 37.35% فهي تمثل نسبة العمال الذين يمارسون أعمالهم بشكل فردي، وتشمل مسيري الآلات، بعض الأعمال البسيطة التي يكلف بها العامل ولا تحتاج لعمل جماعي، كذلك تشمل نشاطات الإداريين والتقنين الذين يمارسون أعمال فردية.

الجدول رقم (09): يوضح تلقي التدريب في المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	نظري	45	%51.72
	ميداني	22	%25.29
	المجموع	67	%77.01
لا	20		%22.99
المجموع	87		%100

يتوضح من خلال هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين تلقوا التدريب تمثلت في 77.01% حيث أن 51.72% منهم تلقوا تدريب نظري فقط أما 25.29% منهم تلقوا تدريب ميداني، أما نسبة المبحوثين الذين لم يتلقوا تدريب فقد تمثلت نسبتهم بـ 22.99%. وأن نسبة المبحوثين الذين تلقوا التدريب الميداني يظهر من خلال توفيرهم حماية أكبر للبيئة الداخلية للعمل والعمال أنفسهم، وهذا من خلال تجنب الأخطاء، في حين أن المبحوثين الذين تلقوا تدريب نظري فقط أقل حرصا على ممتلكات المؤسسة وأكثر ارتكاب للأخطاء، نظرا لنقص الكفاءة الملموسة في التعامل مع المعدات وإتقان استعمالها، وهذا يوضح كمية الأخطار التي قد تنجم عن ذلك.

الجدول رقم (10): يوضح مدى الفائدة التي تم تلقيها من التدريب

العينة / الفائدة	التكرار	النسبة المئوية
زيادة الكفاءة	42	%44.21
التوافق المهني	13	%13.68
صيانة معدات العمل	18	%18.95
التخفيض من حوادث العمل	22	%23.16
المجموع	95	%100

يعبر الجدول أعلاه من الفوائد التي تلقاها العمال المبحوثين من عملية التدريب حيث قدرت أعلى نسبة بـ 44.21% وتمثلت الاستفادة في زيادة الكفاءة لديهم، في حين أن نسبة 23.16% استفادوا من التخفيض من حوادث العمل، أما 18.95% فقد استفادوا من تمكنهم من صيانة معدات العمل، هذا ما يسهم في توفير بيئة عمل محمية خالية من الأخطار، تحافظ على مواردها وعلى استمرارية عملية الإنتاج.

الجدول رقم (11): يوضح عن مدى مواجهة العراقيل أثناء التدريب

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	نقص كفاءة وخبرة المدربين	3	%2.97
	صعوبة التطبيق والتجسيد الميداني	2	%1.98
	قلة مدة التدريب	11	%10.89
	أخرى تذكر	39	%38.61
	المجموع	55	%54.45
لا	46		%45.55
المجموع الكلي	101		%100

يمثل الجدول أعلاه نسب العمال المبحوثين الذين تلقوا عراقيل أثناء قيامهم بعملية التدريب حيث قدرت بـ 45.55% إذ نجد أن 2.97% منهم واجهوا عراقيل راجعة لنقص كفاءة وخبرة المدربين في حين

أن 1.98% منهم راجعة لصعوبة التطبيق والتجسيد الميداني، بينما نسبة 10.89% منهم واجهوا عراقيل ترجع لنقص مدة التدريب، إلا أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ 38.61% تعود لأسباب أخرى لم يتم ذكرها، وهذا ما يعكس جو من اللاأمن داخل بيئة العمل، وإمكانية تخريب الممتلكات نظر لنقص مقومات التدريب الفعلية، في حين أن نسبة 45.55 % من المبحوثين لم يواجهوا عراقيل أثناء قيامهم بالتدريب.

الجدول رقم (12): مدى تقديم إدارة المؤسسة للنشاطات التوعوية

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	محاضرات	16	%16.16
	حوار مباشر	29	%29.29
	أشرطة تدريبية	04	%4.04
	منشورات ومطويات	34	%34.34
	المجموع	83	%83.83
لا	16		%16.16
المجموع الكلي	99		%100

تعتبر الشواهد الكمية أعلاه عن مدى تقديم إدارة المؤسسة للنشاطات التوعوية حيث قدرت بنسبة 83.83% إذ نجد .16.16% من هذه النشاطات التوعية على شكل محاضرات، 29.29% على شكل حوار مباشر بينما نسبة 4.04% فتمثل الأشرطة التدريبية في حين أن أعلى نسبة والتي قدرت بـ 34.34% فهي على شكل منشورات ومطويات، ومنه فإن تقديم المؤسسة للنشاطات التوعوية يعكس مدى تجسيدها لسلوك تنظيمي سليم داخل المؤسسة والحرص على تحقيق الحماية بكافة الطرق التي يمكن تقديمها والحفاظ عليها، إلا أن نسبة 16.16% من المبحوثين لم يقدم لهم هذه النشاطات ولم يستفيدوا منها.

الجدول رقم (13): يوضح مدى الاستفادة من النشاطات التوعوية

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	زيادة التركيز أثناء القيام بالعمل	24	%28.24
	حماية الآلات والمعدات من التخريب والتلف	13	%15.29
	زيادة المحافظة على أمن بيئة العمل وسلامة العمال	34	%40
	المجموع	71	%83.53
لا	14		%16.47
المجموع الكلي	85		%100

في الجدول أعلاه تبين الشواهد الكمية مدى استفادة العمال من النشاطات التوعوية حيث قدرت نسبة استفادتهم بـ 83.53% إذ نجد 28.24% من الاستفادة تمثل زيادة التركيز أثناء القيام بالعمل بينما نسبة 15.29% تمثلت في حماية الآلات والمعدات من التخريب والتلف، أما نسبة 40% وهي أعلى نسبة فتمثل زيادة المحافظة على أمن بيئة العمل وسلامة العمال وهذا راجع لقوة القيم التنظيمية التي اكتسبها العمال من خلال النشاطات التوعوية، والتي تنعكس إيجابا على المؤسسة، من خلال الحرص على سلامة الممتلكات الخاصة من كل ما يشوه مظهرها أو يخربها، في حين نجد 16.47% من المبحوثين لم يستفيدوا من النشاطات التوعوية التي تقدمها المؤسسة، وهذا راجع لتباين مستواهم التعليمي والفكري في التعامل مع هذه النشاطات.

الجدول رقم (14): يوضح مدى تلقي المساعدة من الغير

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	الرضا	46	%67.65
	عدم الرضا	06	%8.82
	المجموع	52	%76.47
لا	16		%23.53
المجموع الكلي	68		%100

أبرزت المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه مدى تلقي العمال المساعدة من الغير وقد قدر عدد العمال الذين تلقوا مساعدة من غيرهم بـ 52 عامل والتي تقدر نسبتهم 76.47% وهذا يدل على تشبع العمال بالقيم التنظيمية والمبادئ الإيجابية المستمدة من التنشئة التنظيمية، إذ نجد 67.65% من العمال راضون عن تلقيهم المساعدة من غيرهم، بينما 8.82% منهم غير راضون عن تلقيهم للمساعدة من غيرهم أثناء ممارستهم لعملهم أما نسبة 23.53% من العمال فهم لا يساعدون بعضهم البعض وهذا راجع لطبيعة وظائفهم التي تستلزم العمل الفردي والتركيز.

الجدول رقم (15): يوضح مدى مساهمة العمل الجماعي وروح الفريق في زيادة الإنتاج والحفاظ على مستوياتهم

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	التطبيق المثالي بأقل جهد ووقت.	16	%21.33
	تبادل الخبرات والأفكار.	17	%22.67
	دمج الجهود والتغلب على الصعوبات	20	%26.67
	أخرى تذكر	18	%24
	المجموع	71	%94.67
لا	04		%5.33
المجموع الكلي	75		%100

أبرزت البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه مدى مساهمة العمل الجماعي وروح الفريق في زيادة الإنتاج والحفاظ على مستوياتهم وقد قدرت نسبته بـ 94.67% حيث نجد 21.33% تمثلت التطبيق المثالي بأقل جهد وأقل وقت وهذا راجع لكون العمال يعتمدون على الالتزام والفعالية في الانجاز أيضا قدرت نسبة تبادل الأفكار والخبرات بـ 22.77% وهذا بتحلي العمال بقيم التعاون وروح الفريق، أما بالنسبة لدمج الجهود والتغلب على الصعوبات فقد قدرت نسبتهم بـ 26.67% لأن العمال يعتمدون على توجيه الجهود نحو إيجاد الحلول والبدائل لتخطي الصعوبات من أجل الاستمرار في العمل، كما تعبر نسبة 24% عن مدى مساهمة العمل الجماعي وروح الفريق في زيادة الإنتاج الراجع إلى أسباب أخرى لم يتم ذكرها، في حين أن نسبة 5.33% من المبحوثين فقط يرون أن العمل الجماعي لا يزيد من الإنتاجية أو يرفع من مستوياتهم، وهذا لأنهم يفضلون العمل بشكل فردي.

الجدول رقم (16): يوضح مدى الالتزام بالصيانة الدورية لمعدات المؤسسة أثناء العمل

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	56		%44.44
لا	ليس من مجال اختصاصي	8	%6.35
	أخرى	62	%49.21
	المجموع	70	%55.56
المجموع الكلي	126		%100

من خلال الشواهد الكمية أعلاه أقرت أن 56 عامل من المبحوثين وهو ما نسبته 44.44% ملتزمون بالصيانة الدورية لمعدات المؤسسة أثناء العمل، وهذا لأنهم يراقبون معدات العمل لتجنب حدوث عطل ما أو خلل، ويليها 8 فقط من العمال وهو ما نسبته 6.35% تشير إلى المبحوثين الذين لا يلتزمون بالصيانة الدورية لمعدات العمل لأنها ليست من مهامهم وهذا راجع لطبيعة الوظيفة التي يمارسونها والمهام الموكلة لها، في حين أن 62 من المبحوثين وهو ما نسبته49.21% لا يقومون بالصيانة الدورية لمعدات المؤسسة لأسباب أخرى لم يتم ذكرها.

الجدول رقم (17): يوضح مدى الحرص على مراقبة سلامة بيئة العمل في حالة الانتهاء من الدوام

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	كونها مسؤوليتي	07	%9.72
	لأنها تجنب الحوادث وتحمي الممتلكات	56	%77.78
	أخرى	8	%11.11
	المجموع	71	%98.61
لا	01		%1.39
المجموع الكلي	72		%100

من خلال الشواهد الكمية أعلاه أقرب نسبة 68.61% من أفراد العينة بأنهم حريصون على مراقبة سلامة بيئة العمل في حالة الانتهاء من الدوام حيث أن 9.72% منهم يرجعون حرصهم على مراقبة سلامة بيئة العمل لكونه من مسؤولياتهم بينما 77.78% منهم يفسرون حرصهم عليها لكونها

تجنبهم الحوادث وتحمي الممتلكات، بينما نسبة 11.11% تشير إلى المبحوثين الحريصين على سلامة بيئة العمل لأسباب أخرى لم يتم ذكرها، في حين أن نسبة 1.39% من المبحوثين لا يهمهم الحرص على سلامة بيئة العمل في حال انتهاءهم من الدوام وهذا راجع لضعف الشعور بالانتماء للمؤسسة وأنها مصدر دخل مادي وفقط.

الجدول رقم (18): يوضح مدى الالتزام بارتداء الملابس الواقية أثناء العمل

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	وعيك بالمخاطر الناتجة عن عدم ارتدائها	41	%52.56
	صرامة القوانين تفرض ذلك عليك	32	%41.03
	المجموع	73	%93.59
لا	5		%6.41
المجموع الكلي	78		%100

من الجدول أعلاه تبين الشواهد الكمية أن نسبة 93.59% من المبحوثين ملتزمين بارتداء الملابس الوقائية أثناء العمل حيث نسبة 52.56% ملتزمون بارتداء الملابس الوقائية وهذا ما يفسر وعيهم بالمخاطر الناتجة عن عدم ارتدائها، بينما 41.03% من المبحوثين ملتزمون بارتدائها نظرا لصرامة القوانين التي تفرض عليهم ذلك، في حين أن نسبة 6.41% من المبحوثين غير ملتزمين بارتدائها أثناء مزاولتهم لعملهم وهذا راجع لطبيعة عملهم التي لا تفرضها عليكم فالعامل الإداري غير ملزم بارتداء الملابس الوقائية.

الجدول رقم (19): يوضح مدى مساهمة التنشئة التنظيمية في ضبط سلوك العمال نحو التعامل مع ممتلكات المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	%62.65
لا	5	%7.35
المجموع	68	%100

يتبين من خلال المعطيات الاحصائية أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ92.65% يرون أن التنشئة التنظيمية تساهم في ضبط سلوك العمال نحو تعاملهم مع ممتلكات المؤسسة وهذا راجع لتشبعهم بالقيم التنظيمية التي تضبط سلوكهم وتوجههم وهذه القيم ناتجة عن تنشئة تنظيمية تعمل المؤسسة على إكسابها للعمال باستمرار بينما تشير نسبة 7.35% إلى عدد المبحوثين الذين يرون أن التنشئة التنظيمية لا تساهم في ضبط سلوك العمال في تعاملهم مع ممتلكات المؤسسة، وهذا راجع لعدم رغبتهم بالانسجام والتشبع بمقومات المؤسسة الراجعة لضعف انتمائهم لها.

الجدول (20): يوضح طبيعة قوانين العمل السائدة في المؤسسة.

العينة / طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
صارمة	43	%44.79
رسمية	46	%47.92
إنسانية	7	%7.29
المجموع	96	%100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة44.79% أكدت على أن طبيعة قوانين العمل السائدة في المؤسسة تتسم بالصرامة وهذا يدل على التزام العمال بالقانون الداخلي في حين أكدت نسبة 47.92% بأن طبيعة هذه القوانين رسمية وهذا راجع لطبيعة النظام الداخلي السائد، بينما نسبة 7.29% ترى أن طبيعة القوانين مرنة وهذا راجع إلى اختلاف نظرة العمال إلى القوانين ومنه فإن قوانين العمل السائدة تجمع بين ما هو رسمي وما هو صارم، في حين أن مرونتها تساعد في تطوير وتعديل النظام السائد والذي يساعد على تأقلم العمال داخل أواسط العمال وفقا للظروف السائدة فيها.

الجدول رقم (21): يوضح مدى اتسام قوانين المؤسسة بالوضوح

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	%82.35
لا	12	%17.65
المجموع	68	%100

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 82.35% من المبحوثين أكدوا أن قوانين المؤسسة تتسم بالوضوح وهذا يدل على أن القوانين التي تسطرها الإدارة واضحة وغير معقدة، في حين نسبة 17.65% من المبحوثين يرون بأنها غير واضحة، وهذا راجع لضعف المستوى التعليمي من جهة وعدم التدقيق فيها من جهة أخرى وذلك لعدم مبالاتهم بها وهذا يؤثر على سلامة ممتلكات المؤسسة لجهلهم للسلوكيات التي يجب العمل بها وبالتالي تعرض ممتلكات المؤسسة للأخطار والتخريب.

الجدول رقم (22): يوضح مدى التزام العمال بمواقيت الدخول والخروج من العمل

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	صرامة اللوائح والقوانين	45	%49.45
	الالتزام الذاتي	40	%43.96
	حب العمل	06	%6.59
	المجموع	91	%100
لا	عدم الرضا عن القوانين	0	0%
	عدم الرضا عن العمل	0	0%
	طبيعة الإشراف	0	0%
	المجموع	0	%0
المجموع الكلي	91		%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 49.45% من أفراد العينة ملتزمون بمواقيت الدخول والخروج من العمل، وهذا راجع لصرامة اللوائح والقوانين التي تطبقها المؤسسة، بينما نسبة 43.96% ملتزمون بهذه المواقيت كإلتزام ذاتي وهذا يدل على تحليهم بالقيم الإيجابية النابعة من تنشئة تنظيمية جيدة وتليها نسبة 6.59% ترجع سبب التزامهم بالقوانين إلى حبهم للعمل وهذا يعود إلى طبيعة الفرد

وشخصيته، وهذا ينجم عنه بيئة عمل سليمة تساعد في القيام بالعمل في جو من الاستقرار بعيدا عن الأخطار التي تضر بعملية الإنتاج.

الجدول رقم (23): يوضح مدى وجود تعليمات أمنية صارمة من طرف الإدارة لتجنب الأخطاء العامة

العينة / الاحتمالات	التكرار			النسبة المئوية
نعم	تطبق بصرامة اتجاه المخطئين	نعم	54	%79.41
		لا	07	%10.29
	المجموع		61	%89.7
لا	07			%10.29
المجموع الكلي	68			%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 89.7% من المبحوثين أقروا بوجود تعليمات أمنية صارمة من طرف الإدارة لتجنب الأخطاء العامة، حيث نجد أن نسبة 79.41% منهم يرون بأن هذه التعليمات تطبق بصرامة اتجاه المخطئين، بينما نسبة 10.29% منهم فقط يرون بأنها لا تطبق بصرامة اتجاه المخطئين، نظرا للتعامل بجهوية والتحيز لأصحاب المناصب العليا دون غيرها من المناصب، في حين نجد أن 10.29% أقروا بعدم وجود تعليمات أمنية صارمة من طرف الإدارة لتجنب الأخطاء العامة.

الجدول رقم (24): يوضح صفة نظام العقوبات في العمل

العينة / نظام العقوبات	التكرار	النسبة المئوية
صارم	48	%55.17
عادل	31	%35.63
مرن	8	%9.20
المجموع	87	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.17% من أفراد العينة يرون بأن نظام العقوبات صارم في العمل وهذا ما يؤكد أن الإدارة صارمة في حالة عدم امتثال العمال لقراراتها، بينما 35.63% من العمال أكدوا بأنه نظام عادل، في حين ان 9.20% من العمال يرون بأنه نظام مرن، وهذا راجع لقدرة المسؤولين على التعامل مع الأخطاء وتسييرها وفقا لما يتطلبه القانون والذي يساعد على نشر جو من المساواة بين العمال.

الجدول رقم (25): يوضح مدى اعتماد المؤسسة نظام الحوافز لرفع مستوى أداء العمال.

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	مادي	13	%16.67
	معنوي	14	%17.95
	وقائي	14	%17.95
	المجموع	41	%52.56
لا	37		%47.44
المجموع الكلي	78		%100

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن 13 من العمال وهو ما نسبته 16.67% أقروا بأن المؤسسة تتبع نظام حوافز مادي، في حين ان نسبة 17.95% أقروا أنها تتبع نظام حوافز معنوي، أيضا 14 من العمال المبحوثين وهو ما نسبته 17.95% أقروا بأن نظام الحوافز وقائي، بينما 37 من العمال وهو ما نسبته 47.44% أقروا بأنها لا تعتمد على أي نظام حوافز لرفع مستوى الأداء، وهذا يوضح غياب العدل والمساواة بين العمل والتحيز لفئات معينة وهذا يؤدي إلى تطبيع العمال لسلوكات سلبية من شأنها ان تضر بممتلكات المؤسسة.

الجدول رقم (26): يوضح مدى اطلاع المؤسسة العمال على معلوماتها الخاصة بالعمل

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	الحفاظ على سريتها	17	%14.53
	لا تبالي لكونها لا تهمك	3	%2.56
	أخرى، تذكر	50	%42.74
	المجموع	70	%59.83
لا	47		%40.17
المجموع الكلي	117		%100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 14.53% من العمال أقروا بأن المؤسسة تطلعهم على معلوماتها الخاصة بالعمل وأنهم يحافظون على سريتها، بينما نسبة 2.56% أكدوا بأن المؤسسة تطلعهم عليها لكنهم لا يبالون بإخفائها من عدمه لكونها لا تهمهم، في حين ان 40.17% مطلعون على المعلومات الخاصة بالعمل لكن لا يبالون بإخفائها لأسباب أخرى لم يتم ذكرها، في المقابل نسبة 40.17% أقروا بأن المؤسسة لا تطلعهم على معلوماتها الخاصة بالعمل، وهذا راجع لطبيعة المنصب أو العمل الذي يتم ممارسته ومتطلباته.

الجدول رقم (27): يوضح مدى إتاحة المؤسسة الفرصة للعمال لمناقشة وطرح أفكار مرتبطة بالعمل

العينة / الاحتمالات	التكرار			النسبة المئوية
نعم	ترفع معنويات العمل	نعم	32	%47.06
		لا	5	%7.35
	المجموع		37	%54.41
لا	31			%45.59
المجموع الكلي	68			%100

يتوضح من خلال الشواهد الكمية أعلاه أن نسبة 54.41% من المبحوثين تتيح لهم المؤسسة الفرصة لمناقشة وطرح أفكار مرتبطة بالعمل وأن 47.06% من هذه النسبة تشعر العمال بانتمائهم لها وبالتالي ترفع معنوياتهم في العمل، في حين أن 7.35% من نفس المبحوثين لا يشعرون برفع معنوياتهم وهذا راجع لطبيعة عملهم تفرض عليهم المناقشة والحوار لكونها جزء منه، إلا أن النسبة المتبقية من المبحوثين والتي تمثل 45.59% لا يتم مشاركتهم الأفكار وهذا راجع لمستوى طبيعة عملهم ومستواهم الفكري.

الجدول رقم (28): يوضح مدى تناسب وظيفة العمال مع مؤهلاتهم العلمية

العينة / الاحتمالات	التكرار			النسبة المئوية
لا	يزيد من الالتزام بالعمل	نعم	10	14.71%
		لا	05	7.35%
	المجموع		15	22.06%
نعم	53			77.94%
المجموع الكلي	68			%100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 22.06% من المبحوثين أقروا بأن وظيفتهم لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية حيث نجد نسبة 14.71% منهم يرون بأن ذلك يزيد من التزامهم بالعمل، في حين أن النسبة المتبقية والتي تمثل 7.35% منهم أقروا بأن ذلك لا يزيد من التزامهم بالعمل بتاتا، بينما تمثل نسبة 77.94% من المبحوثين الذين أقروا بأن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، لكن هذا لا يعكس الواقع الفعلي لكون أن أغلبيتهم خريجي الجامعات وطبيعة عملهم هم عمال بسطاء، وهذا يعكس التزامهم وانتمائهم للمؤسسة والوظيفة التي يشتغلونها والذي ينجم عنه الحفاظ على ممتلكاتها وكيانها.

الجدول رقم (29): يوضح مدى ارتباط زيادة الاطلاع على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من الشعور بالانتماء أكثر

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	%97.06
لا	2	%2.94
المجموع	68	%100

من خلال الشواهد الكمية أعلاه أقرت نسبة 97.06% من عينة المبحوثين بأن زيادة الاطلاع على المعلومات الخاصة بالمؤسسة يزيد من الشعور بالانتماء إليها، في حين نسبة 2.94% فقط يرون بأن زيادة الاطلاع على هذه المعلومات لا يزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة، وهذا راجع لكونها جزء من عملهم وأنه من الضروري الاطلاع عليها من أجل سير العمل وإكماله.

الجدول رقم (30): يوضح صفة أدوار العمال في العمل

العينة / أدوار العمل	التكرار	النسبة المئوية
واضحة	57	%58.16
غامضة	01	%1.02
رسمية	34	%34.69
معقدة	06	%6.12
المجموع	98	%100

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 58.16% من المبحوثين، أدوارهم في العمل تتصف بالوضوح، بينما نسبة 1.02% فقط أقروا بأنها تتصف بالغموض، وأن نسبة 34.69% من المبحوثين أقروا بأنها تتصف بالرسمية، في حين أن نسبة 6.12% فقط أقروا بأنها معقدة، وهذا راجع لنوع وظيفتهم ومتطلباتها مقارنة بمؤهلاتهم العلمية وهذا يشكل ضررا كبيرا على ممتلكات المؤسسة نظرا لعدم تكافؤ المؤهلات العلمية مع العمل الممارس.

الجدول رقم (31): يوضح مدى تحديد وتوضيح الأدوار لتسهيل عملية التواصل بين العمال

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	68	%100
لا	0	%0
المجموع	68	%100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 100% من المبحوثين أكدوا أن وضوح الأدوار يسهل عملية التواصل بين العمال، في حين أن المبحوثين الذين يرون بأن توضيح الأدوار لا يسهل من عملية التواصل مثلت نسبتهم 0% وهذا يوضح أنه كلما كانت الأدوار واضحة بالنسبة للعمال كلما زال الغموض عن مهامهم، وهذا ما يسهل عليهم ممارستهم لوظائفهم وبالتالي تحقيق التواصل بين العمال.

الجدول رقم (32): يوضح مدى دور صرامة القوانين التنظيمية في حماية ممتلكات المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	%94.12
لا	04	%5.88
المجموع	68	%100

يبين الجدول أعلاه أن 64 من العمال وهو ما نسبته 94.12% أقروا بأن صرامة القوانين التنظيمية لها دور في حماية ممتلكات المؤسسة، في حين أن 04 من العمال المبحوثين وهو ما نسبته 5.88% أقروا انه ليس لصرامة القوانين دور في حماية ممتلكات المؤسسة وهذا يفسر بأن صرامة القوانين تخلق جو من التوتر والضغط الذي قد يؤدي إلى حوادث وبالتالي تعرض ممتلكات المؤسسة لأخطار محتملة.

الجدول رقم (33): يوضح طبيعة النظام الرقابي السائد في المؤسسة

العينة / طبيعة النظام	التكرار	النسبة المئوية
رسمي	49	%52.69
صارم	38	%40.86
مرن (إنساني)	06	%4.45
المجموع	93	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.69% من المبحوثين أقروا بأن طبيعة النظام الرقابي السائد في المؤسسة نظام رسمي، في حين أن نسبة 40.86% أقروا بأن طبيعة النظام السائد نظام صارم نظرا لصرامة القوانين والتعليمات والحرص على تطبيقها، أما النسبة المتبقية والتي تمثل 6.45% فهي نسبة المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة النظام السائد نظام مرن.

الجدول رقم (34): يوضح مدى محافظة العمال على النظام السائد في المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	%95.59
لا	3	%4.41
المجموع الكلي	68	%100

يتوضح من خلال الجدول أعلاه أن 65 من العمال المبحوثين وهو ما نسبته 95.59% أكدوا أن العمال يحافظون على النظام السائد في المؤسسة ويمتثلون لقوانينه وحريصين على تطبيقه، بينما 3 من العمال وهو ما نسبته 4.41% أكدوا بأن العمال لا يحافظون على النظام السائد داخل المؤسسة، وهذا لشعورهم بالتوتر نظرا لصرامة القوانين الشديدة وعدم قدرتهم على الالتزام.

الجدول رقم (35): يوضح نوع الإشراف السائد في المؤسسة

العينة / نوع الإشراف	التكرار	النسبة المئوية
ضيق	40	%58.82
واسع	28	%41.18
المجموع	68	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 40 من العمال المبحوثين وهو ما نسبته 58.82% أكدوا أن الإشراف السائد هو إشراف ضيق، بينما 28 من العمال وهو ما نسبته 41.18% أكدوا بأن الإشراف الممارس هو إشراف واسع، وهذا راجع إلى اختلاف نوع العمل الممارس وطبيعة المهام الموكلة إلى العمال، إذ تختلف من وظيفة إلى أخرى.

الجدول رقم (36): يوضح طبيعة الإشراف المفضل لدى العمال

العينة / الإشراف المفضل	التكرار	النسبة المئوية
الواسع	63	%92.65
الضيق	05	%7.35
المجموع	68	%100

من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه يتضح أن 63 من أفراد العينة المبحوثة وهو ما نسبته 92.65% يفضلون أن يكون الإشراف الممارس عليهم إشراف واسع، أما 05 من أفراد العينة فقط وهو ما نسبته 7.35% يفضلون الإشراف الضيق وهذا لأن الإشراف الواسع يمنحهم مساحة أكبر لممارسة مهامهم بشكل مريح ودقيق في نفس الوقت.

الجدول رقم (37): يوضح مدى مساعدة البرامج التوعوية والتعليمية في تعزيز الحفاظ على البيئة الداخلية للمؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	%94.12
لا	04	%5.88
المجموع	68	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين يروا بأن البرامج التوعوية والتعليمية تساعد في تعزيز الحفاظ على البيئة الداخلية للمؤسسة قد بلغت نسبتهم 94.12% وهذا من خلال توضيح الأدوار وما يجب تجنبه من أخطاء والأماكن التي يحدث فيها الاخطار، أما النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 5.88% فهي تمثل عدد المبحوثين الذين صرحوا بأن مثل هذه البرامج لا تساعد على تعزيز الحفاظ على البيئة الداخلية للمؤسسة ويرجع هذا لعدم استفادتهم أو لعدم وعيهم بهذه الممارسات.

الجدول رقم (38): يوضح مدى حرص العمال على سمعة ومكانة المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	94.12%
لا	4	%5.88
المجموع الكلي	68	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 94.12% من المبحوثين أكدوا على حرصهم على الحفاظ على سمعة ومكانة المؤسسة، وهذا راجع لشعورهم بالانتماء للمؤسسة والعمل، في حين أن نسبة 5.88% من المبحوثين أقروا بعدم حرصهم على سمعة ومكانة المؤسسة، وهذا راجع لغياب الشعور بالانتماء للعمل وللمؤسسة، إلا أنه من خلال ما شاهدناه أنه أغلبية العمال لا يهتم بسمعة المؤسسة وإنما يطبقون أعمالهم من أجل عدم التعرض لعقوبات تضر بأهدافهم الذاتية.

الجدول رقم (39): يوضح مدى اتسام إدارة المؤسسة بالعدالة في تعاملها مع العمال

العينة / الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية
نعم	53		%77.94
لا	**التحفيز لأصحاب المناصب العليا**	06	%8.82
	أخرى	09	%13.24
	المجموع	15	%22.06
المجموع الكلي	68		%100

تبين الشواهد الكمية أن نسبة 77.94% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تتسم بالعدالة في تعاملها مع العمال، في حين أن نسبة 22.06% من المبحوثين أقروا بعدم وجود عدالة من قبل المؤسسة في تعاملها مع العمال وهذا راجع لكونها تتعامل بتحيز وغير عادلة معهم الذي يؤدي إلى خفض روح الانتماء وبالتالي انخفاض الالتزام الذي يصحبه إلحاق الضرر بالممتلكات التي يعملون بها ويؤثر على عملية الإنتاج.

الجدول رقم (40): يوضح مدى حرص إدارة المؤسسة على تحقيق أهداف العمال.

العينة / الاحتمالات	التكرار			النسبة المئوية
نعم	زيادة الانتماء في العمل	نعم	42	%61.76
		لا	10	%14.71
	المجموع		52	%76.47
لا	16			%23.53
المجموع الكلي	68			%100

يتوضح من خلال هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أقروا بأن إدارة المؤسسة تحرص على تحقيق أهدافهم بلغت نسبتهم 76.47%، حيث ان 61.76 % اقروا بان هذا الوضع زاد الى انتمائهم لعملهم، في حين ان نسبة 14.71% المتبقية منهم لم تشعرهم بزيادة الانتماء للمؤسسة، أما نسبة

23.53% من أفراد العينة أكدوا على عدم حرص المؤسسة على تحقيق أهدافهم وهذا راجع لشعورهم بانحياز الإدارة إلى الطبقة العليا من العمال وينجم عن هذا السلوك الذي يعكس اللامساواة إلى خفض درجة حرص العمال على ممتلكات المؤسسة وكيانها وبالتالي ارتفاع نسبة تعرضها لمخاطر التخريب والضرر.

الجدول رقم (41): يوضح مدى حرص العمال على الحفاظ على سمعة المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار			النسبة المئوية
نعم	الطرق المعتمدة	الالتزام بالقوانين	51	%30.54
		الحفاظ على بيئة المؤسسة	44	%26.35
		مساعدة زملاء العمل	33	%19.76
		الحفاظ على أسرار المؤسسة	35	%20.96
	المجموع		163	%97.61
لا	04			%2.39
المجموع الكلي	167			%100

توضح الشواهد الكمية أن 51 من أفراد العينة وهو ما نسبته 30.54% أقروا أنهم حريصون على سمعة المؤسسة، وهذا راجع لالتزامهم بالقوانين، بينما نسبة 26.35% حريصون عليها من أجل الحفاظ على بيئة العمل، في حين أن 19.76% حريصون عليها من أجل مساعدة زملاء العمل، أما نسبة 20.96% من العمال فقد أقروا بأن حرصهم على سمعتها من أجل الحفاظ على أسرارها، ونجد نسبة 2.39 % فقط أقروا بأنهم غير حريصين على سمعة المؤسسة، وهذا راجع لضعف ولائهم لها.

الجدول رقم (42): يوضح تقييم بيئة العمل من طرف العمال

العينة / تقييم العمال	التكرار			النسبة المئوية
مناسبة	تساعد في مواجهة الصعوبات	نعم	22	%32.35
		لا	04	%5.88
	المجموع		26	%38.23
مقبولة	36			%52.94
غير مناسبة	06			%8.82
المجموع الكلي	68			%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 22 من المبحوثين وهو ما نسبته 32.35% أقروا بأن بيئة العمل مناسبة للعمل لأنها تساعدهم في مواجهة الصعوبات، بينما 4 من العمال وهو ما نسبته 5.88% أكدوا أنها مناسبة لكن لا تساعدهم في مواجهة الصعوبات، أما 36 من المبحوثين وهو ما نسبته 52.94% أكدوا بأن بيئة العمل مقبولة، و6 منهم وهو ما نسبته 8.82% أكدوا أن بيئة العمل غير مناسبة وهذا لأنها لا تسهل عليهم ممارستهم لوظائفهم.

الجدول رقم (43): يوضح مدى شعور العامل بالتوافق مع جماعة عمله

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	%92.65
لا	5	%7.35
المجموع	68	%100

نشاهد من خلال الجدول أعلاه أن 63 من أفراد العينة وهو ما نسبته 92.95% أكدوا بأن العامل يشعر بالتوافق مع جماعة عمله، في حين أن 5 من أفراد العينة وهو ما نسبته 7.35% أكدوا على عدم شعورهم بالتوافق مع جماعة العمل، ويكمن توافق الجماعات مع بعضها لامتثالهم لقيم وقوانين المؤسسة والذي يخلق جو من الاستقرار والهدوء الذي يحقق سلامة بيئة العمل ومعداته.

الجدول رقم (44): يوضح مدى مساعدة التشبع بالقيم التنظيمية في العمل في الحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة.

العينة / الاحتمالات	التكرار			النسبة المئوية
نعم	نوع القيم	الالتزام	54	%41.86
		التطوع والمساعدة	23	%17.83
		العمل لساعات إضافية	05	%3.88
		الحفاظ على أسرار ومعلومات المؤسسة	34	%26.36
	المجموع		116	%89.93
لا	13			%10.07
المجموع الكلي	129			%100

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 89.93% من المبحوثين متشبعون بالقيم التنظيمية التي تساعدهم على الحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة، حيث أن نسبة 41.86% أقروا بأن هذه القيم تتمثل في الالتزام، بينما نسبة 17.83% يرون بأن هذه القيم على شكل تطوع ومساعدات، في حين أن نسبة 3.88% فقط أقروا بأن هذه القيم تمثلت في العمل لساعات إضافية ونسبة 26.3% أقروا بأن هذه القيم هي عبارة عن الحفاظ على أسرار ومعلومات المؤسسة، بينما 10.07% من المبحوثين أكدوا على أن التشبع بالقيم التنظيمية في العمل لا يساعد في الحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة لكونهم يعتمدونها من أجل سير العمل الموكل لهم وفقط دون التركيز على بيئة العمل وسلامتها وهذا يعرض الممتلكات لأخطار قد تنجم عن التماطل أو الإهمال.

ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1-1- البيانات الشخصية:

تبين أسئلة الاستمارة الخاصة بالمحور الأول حول البيانات الشخصية بأن الخصائص السوسيولوجية لعينة الدراسة قد اتسمت بما يلي:

- غالبية العمال ذكور، إذ تقدر نسبتهم ب 91.18%.
- تغلب فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم من 25 -34 سنة، والتي تقدر نسبتهم ب 55.88%.

- غالبية العمال من أصل حضري، وتمثل نسبتهم ب 51.47%.
- غالبية العمال مؤهلاتهم العلمية تمثل المستوى الجامعي بنسبة 79.41%.
- غالبية العمال متزوجين وهذا راجع للتركيبة العمرية وتقدر نسبتهم ب 60.29%.
- غالبية المبحوثين عمال بسطاء، والتي تقدر نسبتهم ب 67.65%.
- الأجر القاعدي الغالب أقل من 45 ألف دينار جزائري، وتمثل نسبتهم ب 27.94%.

نستنتج من خلال النتيجة الجزئية الأولى أن عينة البحث تتسم بأغلبية العمال:

- تغلب فئة الذكور.
- السن الغالب من 25 – 34 سنة.
- ذو أصول حضرية.
- المستوى التعليمي جامعي.
- أغلبية العمال متزوجين.
- عمال بسطاء.
- الأجر الغالب هو أقل من 45 ألف دينار جزائري.

2-1- التنشئة التنظيمية وحماية ممتلكات المؤسسة المادية

- 62.65% من أفراد العينة يمارسون العمل الجماعي.
- 77.01% من إجمالي المبحوثين تلقوا التدريب في المؤسسة.
- 44.21% من إجمالي المبحوثين تمثلت استفادتهم من التدريب في زيادة كفاءاتهم.
- 54.45% من أفراد العينة واجهوا عراقيل أثناء قيامهم بالتدريب.
- 83.83% من إجمالي المبحوثين قدمت لهم نشاطات توعوية.
- 83.53% من أفراد العينة استفادوا من النشاطات التوعوية المقدمة لهم.
- 76.47% من أفراد العينة يتلقون المساعدة من الغير في إنجاز مهامهم.
- 94.67% من أفراد العينة أقروا بمساهمة العمل الجماعي وروح الفريق في زيادة الإنتاج والحفاظ على مستوياته.
- 55.56% من أفراد العينة غير ملتزمين بالصيانة الدورية لمعدات المؤسسة أثناء العمل.
- 98.61% من أفراد العينة حريصين على مراقبة سلامة بيئة العمل في حالة الانتهاء من الدوام.
- 93.59% من إجمالي المبحوثين ملتزمين بارتداء الملابس الواقية أثناء العمل.

- 92.65% من أفراد العينة أقروا أن التنشئة التنظيمية تساهم في ضبط سلوك العمال نحو التعامل مع ممتلكات المؤسسة.

النتيجة الجزئية الاولى:

- تغلب العمل الجماعي.
- تلقي العمال التدريب.
- الاستفادة من التدريب في زيادة الكفاءة.
- الاستفادة من النشاطات التوعوية.
- العمل الجماعي يساهم في زيادة مستوى الإنتاجية.
- الحرص على سلامة البيئة.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا جليا أن التنشئة التنظيمية تلعب دورا هاما في ضبط سلوك العمال بالتعاون الإيجابي مع ممتلكات المؤسسة، على هذا الأساس نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " تساعد التنشئة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المادية".

3-1- القوانين التنظيمية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة

- 47.92% من أفراد العينة أقرت برسمية قوانين العمل السائد في المؤسسة.
- 82.35% من اجمالي العينة أكدوا على اتسام قوانين المؤسسة بالوضوح.
- 100% من إجمالي المبحوثين ملتزمون بمواقيت الدخول والخروج من العمل.
- 89.7% من أفراد العينة أكدوا عن وجود تعليمات أمنية صارمة من طرف الإدارة لتجنب الأخطاء العامة.
- 55.17% من إجمالي المبحوثين أكدوا على صرامة نظام العقوبات في العمل.
- 52.56% من أفراد العينة أقروا اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز لرفع مستوى أداء العمال ومثلت 17.95% من نفس النسبة عن اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز الوقائية.
- 59.83% من أفراد العينة أقروا باطلاع المؤسسة العمال على معلوماتها الخاصة بالعمل.
- 54.41% من إجمالي المبحوثين تتيح لهم المؤسسة فرصة لمناقشة وطرح أفكار مرتبطة بالعمل.
- 77.94% من أفراد العينة تتناسب وظيفتهم مع مؤهلاتهم العلمية.
- 97.06% من أفراد العينة يزيد شعورهم بالانتماء للمؤسسة بزيادة اطلاعهم على المعلومات الخاصة بالعمل.

- 58.16% من إجمالي العينة تؤكد وضوح أدوار عملها.
- 100% من إجمالي المبحوثين أكدوا على أن تحديد وتوضيح الأدوار يسهل عملية التواصل بين العمال.
- 94.12% من أفراد العينة أكدوا على دور صرامة القوانين في حماية ممتلكات المؤسسة.

النتيجة الجزئية الثانية:

- رسمية قوانين العمل.
- وضوح القوانين؛
- الالتزام بأوقات الدخول والخروج.
- صرامة التعليمات لتجنب الأخطاء.
- صرامة نظام العقوبات.
- الاعتماد على الحوافز الوقائية لتجنب الحوادث؛
- وضوح الأدوار.

من خلال النتائج الجزئية للمحور المرتبط بالقوانين التنظيمية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة يتضح أن الفرضية التي مفادها " تساهم القوانين التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة" محققة، وهذا لأهمية القوانين في ضبط سلوكيات العمال بما يتوافق مع أهداف المؤسسة إيجابيا والحفاظ على ممتلكاتها.

1_5_القيم التنظيمية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة

- 52.69% من أفراد العينة أكدوا على رسمية النظام الرقابي السائد في المؤسسة.
- 95.59% من إجمالي العينة يحافظون على النظام السائد في المؤسسة.
- 58.82% من اجمالي المبحوثين يخضعون لإشراف ضيق.
- 92.65% من أفراد العينة يفضلون الإشراف الواسع.
- 94.12% من أفراد العينة يروا بأن البرامج التوعوية والتعليمية تساعد في تعزيز الحفاظ على البيئة الداخلية للمؤسسة.
- 77.94% من إجمالي المبحوثين أقروا باتسام إدارة المؤسسة بالعدالة في تعاملها مع العمال.
- 76.47% من إجمالي المبحوثين أقروا بحرص إدارة المؤسسة على تحقيق أهداف العمال.
- 97.61% من إجمالي العينة يحرصون على الحفاظ على سمعة المؤسسة.

- 52.94% من أفراد العينة يقيمون بيئة عملهم على أنها بيئة مقبولة.
- 92.65% من أفراد العينة يشعرون بالتوافق مع جماعة عملهم.
- 89.93% من إجمالي المبحوثين أكدوا على أن التشبع بالقيم التنظيمية في العمل تساعد على الحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة.

النتيجة الجزئية الثالثة:

- رسمية النظام الرقابي.
- المحافظة على النظام السائد وتطبيقه.
- تغلب النظام الضيق في الإشراف.
- مساعدة البرامج التوعوية والتعليمية في تعزيز الحفاظ على البيئة الداخلية للمؤسسة.
- العدالة في التعامل بين العمال.
- الحرص على تحقيق أهداف العمال.
- العمل في بيئة مقبولة.
- التوافق مع جماعة العمل.

يتضح من خلال النتائج الجزئية أن القيم التنظيمية تسهم بشكل كبير في توجيه سلوك العمال وضبطه لتحقيق بيئة داخلية سليمة وحماية لمواردها، وعلى هذا الأساس فإن فرضية البحث والتي مفادها " تساعد القيم التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المعنوية" محققة.

1-5- النتيجة العامة:

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها في ضوء الفرضيات الفرعية بأن التنشئة التنظيمية تساهم في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وكذلك ضبط الإنتاج. وان القوانين التنظيمية تضبط سلوك العمال الذي يتحقق من خلالها حماية للمؤسسة ومواردها بشكل واسع نتيجة الصرامة في التطبيق والانضباط. في حين ان القيم التنظيمية التي يتحلون بها عمال المؤسسة الجزائرية القطرية للحديد والصلب (AQS) تعمل على تحقيق الانتماء والولاء الذي يحقق بدوره حماية لممتلكاتها.

ومنه نستخلص من خلال نتائج الفرضيات الجزئية (1)، (2)، (3) ان للثقافة التنظيمية دورا هاما واساسيا في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، ومنه فإن الفرضية العامة محققة.

2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تقوم نتائج الدراسات على عدة عوامل تتمثل في: الإجراءات المنهجية المستخدمة، وطبيعة الميدان الذي أجريت فيه. الا ان هذا لا يلغي أهمية مناقشتها وفقا للدراسات السابقة، حيث سنتطرق في مناقشتنا لها الى: المنهج، أدوات الدراسة، وكذا النتائج المتحصل عليها.

و ارتأينا اننا نناقش دراستنا مع دراسات تتضمن المرفق العام لكون ان المؤسسة مرفق من المرافق العامة فهي تخدم موضوعنا ويمكننا مناقشة دراستنا على ضوئها كمرجعية سابقة.

2_1_ المنهج

تم الاعتماد في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام عيمة عشوائية قصدية، وقد تم اعتماد هدا المنهج في جميع الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها، عدا دراسة "نوال بنت سعيد يحيى آل روزة" التي اعتمدت في دراستها على المنهج الاستقرائي التحليلي.

2-2- أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على أدوات لجمع البيانات من الميدان، وتمثلت في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والوثائق، وتشترك هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستمارة كآداة رئيسية لجمع البيانات، عدا دراسة "نوال بنت سعيد آل روزة" لكون دراستها قائمة على دراسة فقهية مقارنة.

2-3- النتائج

من خلال مقارنة نتائجنا بالدراسات السابقة حددت أوجه الاختلاف والتشابه فيها وهي على النحو التالي:

دراسة " نوال بنت سعيد يحي أل روزة"، 2020،تمثلت أوجه التشابه في:

- من وسائل المحافظة على الممتلكات العامة: تقوية الوازع الديني، التنشئة الأسرية السليمة للأبناء، توعية المجتمع بحقوقه ومسؤولياته، مراقبة الموظفين ومحاسبتهم، وتولية الاهتمام في الممتلكات العامة لأصحاب الكفاءات والأمانة.

إلا أن أوجه الاختلاف فقد تمحورت في كونها:

- دراسة حول المرافق العامة بصفة كلية.
- دراسة فقهية مقارنة بين أربع مذاهب إسلامية (الحنفية، المالكية، الشافعية، الحابلة).

دراسة " عزيزة بنت علي بن محمد الدويرج"، 2011، وقد توافقت مع دراستنا في:

- تربية الطفل للمحافظة على الملكية العامة هي تعليمه لحب النظام وحب النظافة؛

- الاعتماد على الحوافز المعنوية لتشجيع الطفل في الاستمرار في المحافظة على الملكية العامة، والعقوبات في حالة التعدي عليها مع التركيز على شدة الضرر ليتوافق مع نوع العقوبة.

وتمثلت أوجه الاختلاف مع دراستنا في:

- دراسة حول المرافق العامة بصفة عامة.
- دراسة ميدانية في مؤسسة تربوية (المدارس الابتدائية).
- اعتماد أسلوب التهديد في ردع الأطفال من التعدي على الممتلكات العامة.

دراسة "خضراوة كريمة نورة، الملكي حنان"، 2014، تشابهت في دراستنا في النقاط التالية:

- مراجعة البيانات وضمان صحتها مقياس للحكم على مدى نجاعة المؤسسة وقدرتها في حماية ممتلكاتها.
- وجود تخطيط لعملية التدقيق والحصول على أدلة الكافية لإبداء الرأي حول القوائم المالية (أهمية التخطيط في الحفاظ على الملكية المالية للمؤسسة).
- تسعى المراجعة الخارجية إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال إرشادات محافظ الحسابات وحماية ممتلكاتها (الرقابة والتوجيه من أجل حماية الممتلكات).

وقد حددت أوجه الاختلاف مع دراستنا في:

- دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية.
- تخصص الدراسة في محافظي الحسابات وفقط.

دراسة " ضنبري نجية"، 2013، تشابهت مع دراستنا في:

- حرص الإدارة على متابعة القرارات الصادرة عنها لحرصها على سير العمل، كما أنها تسلط الرقابة المستمرة والمحكمة لكي تضبط العمال.
- صرامة القوانين الداخلية التي تحكم على جميع العمال دن استثناء الالتزام بلباس العمل.
- دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية.

وتحددت أوجه الاختلاف في:

- القرارات المتخذة من طرف الإدارة غير فعالة رغم حرصها على تطبيق قوانين العمل بحكم أن المؤسسة تعتمد على الجانب الرسمي للعمل وأن نظام الاتصال يكون في شكل تعليمات وأوامر.
- الاهتمام بتحفيز العمال بطريقة غير عادلة، فالتحفيز يخص فئة الإطارات فقط لأنها تعتبر منافذ القيادة.

دراسة "بلوم السعيد"، اتفقت دراستنا في:

- الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم أداء في كل وقت وزمان.
- الرقابة من العمليات الإدارية الهامة من ناحية التخطيط والتنظيم والتوجيه.

وحددت أوجه الاختلاف في:

- دراسة ميدانية في مؤسسة اقتصادية.
- ضعف دور الرقابة للموارد البشرية والمالية أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تحيز في تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.

دراسة " بوخالفة هاجر"، 2017، تشابهت نتائج دراستها مع دراستنا في:

- العمل الجماعي في تأدية المهام كمنطلق قيمي متبع ومتفق عليه وراضين به.
- العدالة في الاستماع لشكاوي العمال.
- وضوح الأوامر والقوانين للعمال.
- نجاعة القوانين واللوائح التنظيمية في تحقيق القرارات الرشيدة والناجحة.
- ارتفاع مستوى أداء العمال راجع لزيادة حجم الصلاحيات في اتخاذ القرارات.
- تدريب القادة من الإداريين على كيفية التعامل مع القيم التنظيمية الإيجابية في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق أهداف الوكالة.
- عقد دورات تدريبية تختص بالتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، وتطوير الذات ونقل وتبادل واكتساب الخبرات مع المختصين في المجال عن طريق هذه الدورات.

إلا أن الاختلاف الوحيد والمتجلي مع دراستنا هو ميدان الدراسة القائم بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

دراسة "لالو عبد العالي"، " بركات سامي"، 2018، تشاركت نتائج دراستهما مع دراستنا في:

- تأثير البرنامج التدريبي في تطوير قدرات ومهارات العمال مما يساهم في تخفيض حوادث العمل.
- التأكد من مدى فهم واستيعاب المتدربين للبرنامج نتيجة خضوع البرنامج التدريبي للمتابعة المستمرة وبالتالي التخفيض من حوادث العمل وإصابتها.
- المؤسسة شديدة الحرص على توفير كل تعليمات السلامة التي تخص الأفراد والعتاد، وتؤكد هذا الحرص من خلال معاقبتها لكل من يخالف التعليمات أو لا يلتزم بها.

- التدريب يستهدف تخفيض عدد الحوادث وإصابات العمل من خلال قيام العامل الآمن السليم بدلا من السلوك الخطير.

إلا أنها تختلف هذه الدراسة في كونها طبقت في مديرية الحماية المدنية وليست في مؤسسة صناعية.

من خلال استعراض نقاط التوافق والاختلاف في نتائج الدراسة تبين لنا أن الدراسات الأقرب إلى موضوعنا هما:

- دراسة بوخالفة هاجر، والمعنونة بـ "دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية".
- دراسة عبد العالي لالو، سامي بركات، والمعنونة بـ " التدريب ودوره في تفيض حوادث العمل".

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

من خلال معالجتنا ودراستنا للموضوع الموسوم " دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة"، ومن خلال مختلف النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة والاحتكاك مع مجتمع البحث ومختلف المقابلات التي أجريناها، أثارت مجموعة من المواضيع التي تحتاج إلى التقصي والدراسة مستقبلا مثل:

- أهمية ودور البرامج التوعوية والتعليمية في تعزيز الحفاظ على البيئة الداخلية للمؤسسة الصناعية
- أهمية التدريب المهني في تعزيز وغرس التنشئة التنظيمية للحفاظ على ممتلكات المؤسسة الصناعية.
- دور القيم التنظيمية وروح فريق العمل في الحفاظ على البيئة التنظيمية للمؤسسة.

ومن خلال الملاحظات والمقابلات التي أجريناها، حاولنا تقديم بعض التوصيات وتتمثل في:

- التركيز على المراقبة الدقيقة للبيئة الداخلية للعمل لتحديد الأعطال فيها (كالإضاءة، التهوية.. الخ).
- منح بعض الصلاحيات للعمال لطلب الصيانة للمعدات لتجنب تكلفة الوقت الناجم عن طلب التسهيلات الرسمية التصاعدية في هرم السلطة.
- تجسيد الرقابة الفجائية للعمال في ظروف هادئة والابتعاد عن الحركات الزائدة التي تلفت انتباههم والتي تهيؤهم للتصنع الوظيفي.
- إخضاع البرامج التدريبية للمراقبة المستمرة للتأكد من مدى فهم واستيعاب المتدربين للبرامج وبالتالي سلامة ممتلكات المؤسسة.

من خلال هذا الفصل تم جمع وتحليل بيانات الدراسة، وبعد مناقشة الفرضيات التي توصلنا إليها إلى مجموعة من النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة، بحيث تحققت كل من الفرضيات الجزئية والفرضية العامة، وعلى إثر هذا قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات، وفي النهاية نستنبط من خلال بحثنا الامبريقي ان عملية الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب (AQS) تتحكم فيها الرقابة وصرامة القوانين بشكل أكبر من التنشئة التنظيمية والقيم التنظيمية، في حين أن الحفاظ على ممتلكات المؤسسة من المفروض أن تتحكم فيه مكونات الثقافة التنظيمية بشكل متوازن ومتساوي فيما بينهم.

الخاتمة

بصفة موجزة فقد خلصنا في هذه الدراسة الميدانية الى نتيجة عامة مفادها: "ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا أساسيا وجوهريا في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة"، ويتضح هذا من خلال تشبع أعضاء الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب (AQS) بالقيم والمبادئ المكونة لها، وهذا راجع لممارسة إدارة المؤسسة للتنشئة التنظيمية للعمال من اجل توجيه سلوكياتهم نحو الحرص على سلامة ممتلكاتها، إضافة الى وجوب الامثال للقوانين والتعليمات الصادرة عنها والتي تتصف بالصرامة والرسمية في تطبيقها.

من هذا المنطلق يتضح لنا جيدا مدى ارتباط الحماية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة بالثقافة التنظيمية، وتجدر الإشارة ان المؤسسات الصناعية المعاصرة أصبحت ترتكز وتولي اهتمام كبير في عملية غرس القيم والتنشئة التنظيمية، وتدريب العمال واكسابهم المهارات المتنوعة لزيادة قدرتهم على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة خاصة في خضم ارتفاع أسعار الموارد عالميا، الامر الذي يستوجب عقلنة وترشيد ممتلكات المؤسسة سواء عن طريق الصيانة، او تشديد آليات الرقابة لجعل موارد المؤسسة مستديمة.

وفي الأخير نأمل ان تكون دراستنا كمحطة بداية للطلبة لعرض وجهات فكرية أخرى جديدة تعمق البحث العلمي وتثريه خاصة في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل.

قائمة المراجع

I. الكتب:

باللغة العربية:

1. أحمد إسماعيل جبي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ط1، مصر، 1998.
2. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية للطباعة والنشر، قطر، 1994.
3. احمد شاكر العسكري: التسويق الصناعي، دار وائل للطباعة والنشر، ط3، عمان، 2007.
4. احمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
5. أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. انتوني غيدنز، ترجمة: احمد زايد، محمد محي الدين، عدلي السمري، محمد الجوهري: مقدمة نقدية في علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006.
7. انطوني غيدنز، ترجمة: اديب يوسف شبيش: الرأسمالية والنظرية الاجتماعية الحديثة، الهيئة العامة السورية للكتاب للنشر، سوريا، دون سنة.
8. بشار حزي، بطرس حلاق، احمد شعراوي، بوران مريدن: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
9. بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر –بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية–، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
10. بلال خلف السكارنه: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
11. تأليف مجموعة من الكتاب، ترجمة: علي سيد الصاوي، نظرية الثقافة، علم المعرفة للنشر والتوزيع، الكويت، 1997.
12. حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
13. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
14. خالد محمد طلال بن حمدان، وائل محمد ادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
15. خضر مصباح إسماعيل الطيطي: الإدارة الاستاتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
16. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، عمان.

17. خيضر كاظم حمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي: السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
18. راوية حسن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2001.
19. ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي-أسسه، مناهجه، وأساليبه، إجراءاته- بيت الأفكار الدولية للطباعة والنشر، الأردن، دون سنة.
20. رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء للنشر والتوزيع والترجمة، ط1، سوريا، 2002.
21. السالم هاجم أبو قريش: نظام تسيير الشركات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
22. سعاد نائف برنوطي: ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 2004.
23. سعد عبد مرسي: عملية العمل-مدخل في علم الاجتماع الصناعي-، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
24. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2003.
25. سيد محمد جاد الرب: استراتيجية تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2009.
26. صالح بن سعد المربع: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالاجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث للنشر، ط1، المملكة العربية السعودية، 2012.
27. صبرينة حديدان: المدخل الى نظريات التنظيم، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2021.
28. طارق أبو العطى الالفي: تطوير الإدارة الجامعية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2014.
29. طارق طه: السلوك التنظيمي-في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، مصر، 2007.
30. عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية للطباعة والنشر والترجمة، مصر، 2011.
31. عبد الحميد الخليل: السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

32. عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، مصر، 2002.

33. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.

34. عبد الفتاح محمد شبانة: اليابان –العادات والتقاليد ادمان التفوق–، مكتبة مدبولى للنشر، مصر، 1996.

35. عبد الله خبابه: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –آلية لتحقيق التنمية المستدامة-، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2013.

36. عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عود الله السواط: السلوك التنظيمي –المفاهيم النظرية–، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003.

37. عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير للطباعة والنشر، ط2، سوريا 2004.

38. عز الدين فلاح: التأمين –مبادئه-أنواعه-، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

39. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، دون سنة.

40. فاطمة بدر: اساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

41. فاطمة بدر، معاذ الصباغ: نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

42. فريد النجار: تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2007.

43. قيس المؤمن، محي الدين امين يوسف: الإدارة الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

44. كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية –العولمة والمنافسة_، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2004.

45. كمال زمور: الوثائق المهنية –مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية–، دار بلقيس للطباعة والنشر، الجزائر، 2014.

46. كمال محمد جبرا: التامين وإدارة الخطر، الآكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.

47. ماجد عبد المهدي مساعدة: الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.

48. مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي –عرض نظري وتطبيقي–، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

49. محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

50. محمد الخضر، عبد الحميد الخليل: مناهج البحث العلمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا2020.

51. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2007.

52. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب للطباعة والنشر، ط3، اليمن، 2019.

53. محمد هشام خواجكية: دراسات الجدوى للمشروعات الصناعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.

54. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

55. مراد بادي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام LMD ، دار طليطلة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.

56. مشاعل بنت ذياب العتيبي: الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية –نحو آداء متميز في القطاع الحكومي–، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، من 1 الى 4 نوفمبر 2009.

57. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية –مدخل لتحقيق الميزة التنافسية –، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

58. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999.

59. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.

60. موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية للطباعة، ط1، عمان، 1995.

61. موسى خليل: الإدارة المعاصرة –المبادئ– الوظائف–الممارسة–، مجد المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2005.

62. نادية سعيد عيشور، عبد الرحمان برقوق، كمال بلخيري، صليحة بن سباع، فاروق يعلى، حسان حامي، الازهر العقبي، ميمونة مناصرية، مراد بلخيري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

63. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي–دراسة نظرية وتطبيقية–، دار المحمدية العامة للطباعة، الجزائر، 2003.

64. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2013.

65. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل–، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن 2006.

66. يوسف مسعداوي: اساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر،2013.

I. المعاجم والقواميس:

1. إبراهيم مجدي عزيز: موسوعة المعارف التربوية–الحرف ت–، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2006.

2. جيل فيريول، ترجمة: أنسام محمد الأسعد، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، ط1، لبنان.

3. خليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة والنشر، ط1، لبنان، 1984.

4. فرح عبد القادر طه، محمود السيد أبو النيل، شاكر عطية قنديل، حسين عبد القادر محمد، كامل عبد الفتاح: معجم علم النفس والتحليل النفسي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، لبنان، دون سنة.

5. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون سنة.

II. الرسائل الجامعية والمجلات:

الرسائل الجامعية:

1. السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دون سنة.
2. عبد العالي لالو، سامي بركات: التدريب ودوره في تخفيض حوادث العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2018/2017.
3. عزيزة بنت علي بن محمد الدويرج: دور الأسرة في تربية الطفل بالمحافظة على الملكية العامة كما تراها معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2011/2010.
4. فيصل قميحة: التسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير–، التخصص تسويق، شعبة علوم تجارية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010/2009.
5. كريمة نورة خضراوة، حنان الملكي: دور محافظ الحسابات في حماية الممتلكات وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة وجباية، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت، الجزائر، 2015/2014.
6. نجية ضنبري: دور الثقافة التنيظيمة في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع LMD، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الأداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012.
7. هاجر بوخالفة: دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ل.م.د، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017/2016.

المجلات والمطبوعات:

1. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: نوال بنت سعيد يحي آل روزة، "الاعتداء على الممتلكات العامة صوره وأحكامه"، لكلية الآداب والعلوم الإنسانية، المجلة 28، العدد3، 2020.

2. خليفة بن زايد آل نهيان: برنامج الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان للتميز الحكومي، دليل منظومة التميز الحكومي، الإصدار الثاني، الامارات العربية المتحدة، دون سنة.

3. دون اسم: الحفاظ على المال والممتلكات العامة من مظاهر الانتماء للوطن، مقالة منشورة في جريدة الحدث الالكترونية في 10-12-2013.

4. مجلة الدراسات القانونية والسياسية: زهدور إنجي هند نجوى ريم سندس، تأملات التصريح بالممتلكات كآلية مستحدثة لقمع الفساد ومدى صلاحية شفافيتها في حماية المال العام، ، المجلد6، العدد2، جامعة محمد بن احمد وهران2، الجزائر، المنشورة بتاريخ 05-06-2020.

5. مجلة العلوم الاجتماعية: عبد القادر خريبش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي –النظرية والمفاهيم–، والإنسانية، العدد16، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، جوان2007.

6. مجلة التمكين الاجتماعي: سنية زايدي، فاطمة الزهراء كشرود، تأثير الثقافة التنظيمية على آداء المؤسسة الاقتصادية (شركة Apple أنمودجا)، المجلد 2، العدد1، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، مارس2020.

7. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: نور الدين بوعشة، عماد العيد، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، العدد5 ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة د. يحي فارس بالمدية، جامعة الجزائر2، الجزائر، دون سنة.

8. مجلة آفاق للعلوم: عبد المالك ياحي، الثقافة التنظيمية: الدلالات والابعاد، العدد6، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.

9. ليليا بن صويلح: مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل Pdf، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 08ماي1945، قالمة، الجزائر، 2016/2015.

10. سعيد نحيلي: القانون الإداري–المبادئ العامة–منشورات جامعة البعث، كلية الحقوق، سوريا، 2013/2012.

11. محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، مطبوعة الكترونية PDF.

I. المواقع الالكترونية:

1. دون اسم: فيليب كروسبي، المنشور في .https//.www.ar.m.Wikipedia.org

2.سمير كامل الخطيب: رواد إدارة الجودة (فيليب كروسبي) المنشور في https//.www.almerja.com

3.العياشي: المؤسسة الاقتصادية، https//www. Emadrassty.blogspot.com.

4.دون اسم: الإدارة و المالية، https// :www.ar.Thpanorama.com

5.دون اسم: الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة الاجتماعية، https// : wwww.e3arabi.com

6.دون اسم: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الاقتصادية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، عن الموقع www.politics.dz.com

7.دون اسم: الحفاظ على المال والممتلكات العامة من مظاهر الانتماء للوطن، مقالة منشورة في جريدة الحدث الالكترونية حملت من الموقع:www.alhadath.ps : https// .

8.إسراء ربحي: الحفاظ على الممتلكات العامة حملت من الموقع .com »www.mawdoo: https//.

9.دون اسم: (بحث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، قسم المالية والمحاسبة) عن الموقع https // : www.m. Facebook.com

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Anne- Marie Bouvier، Jean Longatte، Jacques Mulle: économie d'entreprise، èdition Dunod، 5eme èdition، Paris، 2007.
2. Bruno Jarrosson: 100 ans de management، èdition Dunod، 2eme èdition، Paris، 2004.
3. Charles Clemens Ruling، et Autre: Management –L'essentiel des concepts et des pratiques-، èdition Nouveaux Horizons، 7eme èdition، 2011.
4. Jean-Luc Charron، Sabine Sèpari: Organisation et gestion de l'entreprise، èdition Dunod، 3eme èdition، Paris، 2004.
5. Jean Nizet: La Sociologie de Anthony Giddens، Editions la Dècouverte، Paris، 2007.
6. Luc Boyer، Noel Equilbey: Organisation –Thèories Application-، èdition d'organistion، 2eme èdition، Paris، 2003.
7. Steven Loyal: The Sociology of Anthony Giddens، Pluto Press، First Published، London، 2003.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

استمارة بحث بعنوان

دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة

–دراسة ميدانية في الشركة الوطنية الجزائرية القطرية للحديد والصلب(بلارة) –الميلية–

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي تخدم بحثنا، ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة تبقى سرية تستغل فقط لأغراض علمية بحثة، ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

إعداد الطالبتين:

–لحميرة وفاء

–بوجعادة صفاء

إشراف الأستاذ:

–د. بوجردة الياسين

– نرجوا منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستمارة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1– الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2– السن:

- أقل من 25 سنة ☐
- من 25 – 34 سنة ☐
- من 35 – 44 سنة ☐
- من 45 –54سنة ☐
- من55سنة فما فوق ☐

3– الموطن الأصلي: ريفي ☐ حضري ☐

4– المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ أساسي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

5– الحالة العائلية: أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ ارمل (ة) ☐

6– طبيعة منصب العمل: إداري ☐ تقني سامي ☐ عامل بسيط ☐

7– الأجر:

- أقل من 45000دج ☐
- من 45000– 55000دج ☐
- من 56000–65000دج ☐
- من 66000–75000دج ☐
- من 76000 دج فما فوق ☐

المحور الثاني:

أولا: التنشئة التنظيمية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة

08- ما طبيعة العمل الذي تمارسه في المؤسسة ؟ فردي ☐ جماعي ☐

09- هل سبق لك وأن تلقيت التدريب في مؤسستك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة اجابتك ب" نعم" ، ما نوع التدريب؟ نظري ☐ ميداني ☐

10- بحسب رأيك ما الفائدة التي تلقيتها من التدريب ؟

زيادة الكفاءة ☐ التوافق المهني ☐ صيانة معدات العمل ☐

التخفيض من حوادث العمل ☐

11- هل سبق وإن واجهت عراقيل أثناء التدريب؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم ، ما طبيعة العراقيل التي واجهتها؟

نقص كفاءة وخبرة المدربين ☐ صعوبة التطبيق والتجسيد الميداني ☐

قلة مدة التدريب ☐ أخرى تذكر:.....

12- هل سبق وان قدمت إدارة مؤسستك بنشاطات توعوية ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم، ما طبيعة هذه النشاطات ؟

محاضرات ☐ حوار مباشر ☐ اشرطة تدريبية ☐ منشورات ومطويات ☐

13- هل سبق لك وان استفدت من النشاطات التوعوية ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة اجابتك ب نعم، فيما افادتك هذه النشاطات ؟

زيادة التركيز أثناء القيام بالعمل ☐ حماية الآلات والمعدات من التخريب والتلف ☐

زيادة المحافظة على أمن بيئة العمل وسلامة العمال ☐

14- لعملك هل تتلقى المساعدة من غيرك اثناء انجازك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة اجابتك ب نعم، بما يشعرك هذا الوضع ؟ الرضا ☐ عدم الرضا ☐

15- هل يساهم العمل الجماعي و روح الفريق في زيادة الإنتاجية والحفاظ على مستوياتها ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم، لماذا.....

.....

16- هل تلتزم بالصيانة الدورية لمعدات المؤسسة أثناء عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب "لا"، وضح ذلك.....

17- هل تحرص على مراقبة سلامة بيئة عملك في حالة الانتهاء من الدوام كـ (غلق الأبواب والنوافذ، فصل الواصلات الكهربائية للآلات...) ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم، لماذا:.....

في حالة الإجابة ب "لا"، لماذا.....

18- هل تلتزم بارتداء الملابس الواقية أثناء العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة إجابتك ب نعم، هل هذا راجع إلى:

وعيك بالمخاطر الناجمة عن عدم ارتدائها ☐ صرامة القوانين تفرض ذلك عليك ☐

أخرى، أذكرها.....

19- هل تساهم التنشئة التنظيمية في ضبط سلوك العمال نحو التعامل مع ممتلكات المؤسسات؟

نعم ☐ لا ☐

ثانيا: القوانين التنظيمية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة

20- ما طبيعة قوانين العمل السائدة في المؤسسة ؟ صارمة ☐ رسمية ☐ إنسانية ☐

21- هل تتسم قوانين المؤسسة بالوضوح؟ نعم ☐ لا ☐

22- هل أنت ملتزم بأوقات الدخول والخروج من العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم، هل هذا راجع الى:

صرامة اللوائح والقوانين ☐ الالتزام الذاتي ☐ حب العمل ☐

في حالة الإجابة ب لا، هل هذا راجع الى:

عدم الرضا عن القوانين ☐ عدم الرضا عن العمل ☐ طبيعة الاشراف ☐

23- هل توجد تعليمات أمنية صارمة من طرف إدارة المؤسسة لتجنب الأخطاء العامة ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم، هل تطبق بصرامة اتجاه المخطئين ؟ نعم ☐ لا ☐

24- بماذا يتصف نظام العقوبات في العمل ؟

صارم ☐ عادل ☐ مرن ☐

25- هل تعتمد المؤسسة نظام الحوافز لرفع مستوى أداء العمال ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم، ما هي أنواع هذا النظام ؟

مادي ☐ معنوي ☐ وقائي (مرتبط بمعدات الأمن والوقاية) ☐

26- هل تطلعك المؤسسة على معلوماتها الخاصة بالعمل ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب "نعم" :

-هل تحافظ على سريتها ؟ ☐ لا تبالي بإخفائها من عدمه لكونها لا تهمك ☐

أخرى، تذكر:.....

27- هل تتيح المؤسسة الفرصة للعمال لمناقشة وطرح أفكار مرتبطة بالعمل ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم،

-هل ترفع معنوياتك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

28-هل تتناسب الوظيفة التي تشغلها مع مؤهلاتك العلمية ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب لا، هل يزيد من التزامك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

29- هل زيادة اطلاعك على المعلومات المرتبطة بالعمل لمؤسستك تشعرك بانتماء أكبر ؟

نعم ☐ لا ☐

30- بماذا تتصف أدوارك في العمل ؟ واضحة ☐ غامضة ☐

رسمية ☐ معقدة ☐

31- هل تحديد و توضيح الأدوار يسهل لك عملية التواصل ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة إجابتك ب "لا"، أذكر السبب..... .....

32- هل تؤدي صرامة القوانين التنظيمية إلى حماية ممتلكات المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

ثالثا: القيم التنظيمية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة المعنوية

33- ما طبيعة النظام الرقابي السائد في المؤسسة ؟ رسمي ☐ صارم ☐ مرن(انساني) ☐

34- هل تحافظ على النظام السائد في المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب "لا"، وضح ذلك .....

35- ما نوع الإشراف السائد في المؤسسة ؟ ضيق ☐ واسع ☐

36- ما هو نظام الإشراف الذي تفضل ؟ الواسع ☐ الضيق ☐

37- هل تساعد البرامج التوعوية والتعليمية في تعزيز الحفاظ على البيئة الداخلية للمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب "لا"، لماذا؟ .....

38- هل يحرص العمال على الحفاظ على سمعة ومكانة المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب "لا"، أذكر السبب .....

39- هل إدارة المؤسسة تتسم بالعدالة في تعاملها مع العمال ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب "لا"، وضح ذلك .....

40- هل تحرص إدارة المؤسسة على تحقيق أهدافك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم، هل يزيد هذا انتماءك للعمل ؟ نعم ☐ لا ☐

41- هل تحرص على الحفاظ على سمعة المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة إجابتك ب نعم، ماهي الطرق المعتمدة للحفاظ عليها

- الالتزام بالقوانين ☐
- الحفاظ على بيئة المؤسسة ☐
- مساعدة زملاء العمل ☐
- الحفاظ على أسرار المؤسسة ☐

42- كيف تقيم بيئة العمل التي تعمل بها ؟

مناسبة ☐ مقبولة ☐ غير مناسبة ☐

إذا كانت " مناسبة" ، هل تساعدك في مواجهة الصعوبات التي تعترضك أثناء قيامك بعملك وتعزز شعورك بالانتماء لها ؟ نعم ☐ لا ☐

43-هل تشعر بالتوافق مع جماعة عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك لا ، ما هو شعورك؟.....

44- هل التشبع بالقيم التنظيمية في العمل تساعد في الحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك نعم، ما نوع القيم التي تفضل ؟

- الالتزام ☐ - التطوع والمساعدة ☐ - العمل لساعات إضافية ☐

-الحفاظ على أسرار ومعلومات المؤسسة ☐ أخرى تذكر:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

جيجل في: 01/05/03

إلى السيد(ة)/ مدير الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب

الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين لكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية أسماؤهم، و هذا قصد إجراء تربصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:

(ليسانس) تخصص: علم إجتماع ..... (ماستر) تخصص : تنظيم وعمل .....

أسماء الطلبة:

01- بوجعادة مهاب

02- لحميرة وفاء

03- /

04- /

05- /

Accordée

Directeur des moyens généraux et relations

BOUSRI Saddek

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

رئيس القسم

د. بوفلسون داود

الأستاذ(ة)المشرف: بوجريدة الياسين

الأستاذ(ة):

ALGERIAN QATARI STEEL

Direction des Ressources Humaines

EPE.SPA.AQS

BOURIHANE Said

Chef de Service Paie

Aus Journaux

pour 2(1/2) jours par Semaine

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعليـــم العالي والبحث العـــلمي

جامعـــة محمد الصديق بن يحي -جيجل

اتفاقية تربص

تم الاتفاق بين مديـر جامعـة محمد الصديق بن يحي جيجـل،

ممثلة من قبل السيـد: .....عميرش حمزة.....

من ناحـــية،

ومؤسسـة: الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

الواقعـــــة : .....

ممثلة من قبل السيد: .....مديـر المؤسســة .....

من ناحيـة أخرى علـــى ما يلـــي:

المـــادة 01 :

يهدف هذا الاتفاق السماح بإجراء تربص ميداني للطلبة الآتية أسماؤهم:

1-بوجعادة صفاء

2-لحميرة وفاء

سنة ثانية ماستر تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل.

المـــادة 02 :

هدف هذا التربص هو التطبيق الميداني للدراسة المقدمة من الجامعة وفقا لبرنامج واختصاص الطالب ومخططات الدراسـة.

المـــادة 03 :

برنامج التربص موضوع من قبل الجامعة ويراقب تنفيذه من قبل الجامعة والمؤسسة على حد سواء ويكون مصطحبا لهذا الاتفاق ومكملا له.

المـــادة 04 :

يتم التربص الميداني في مدة أقصـاها **شهر**.

المـــادة 05 :

تقوم المؤسسة بتعيين موظف أو أكثر لمتابعة التربص الميداني للطالب ويلتزم هؤلاء الموظفين بتقديم كل المساعدة اللازمة للتنفيذ الجيد لبرنامج التربص.

المـــادة 06 :

حين يتحتم استقبال أستاذ من الجامعة لأسباب بيداغوجية أثناء التربص الميداني في المؤسسة فإن هذه الأخيرة تلتزم باستقباله في مكان تعيين الطالب وهذا من أجل السماح له بمتابعة تنفيذ برنامج التربص.

المـــادة 07 :

المادة المنتجة من الطالب (تصميم، إنجاز، ...) تصبح ملكا للمؤسسة أثناء نهاية التربص.

المـــادة 08 :

يخضع الطالب أثناء التربص إلى التزامات عمال المؤسسة والنظام الداخلي لها، لهذا يجب إعلام الطالب بإجراءات النظام الداخلي وتعليمات الأمن مع توضيح الأخطار والعقوبات المترتبة على مخالفته وهذا فور التحاق الطالب المؤسسة.

المـــادة 09 :

إذا قام الطالب بخطأ جسيم كما هو محدد في النظام الداخلي للمؤسسة فإنها تستطيع أن توقف مباشرة تربص الطالب وهذا بعد إعلام الجامعة كتابيا.

المـــادة 10 :

في حالة وقوع حادث أثناء التربص في أماكن التعيين فإن المؤسسة ملزمة بتقديم الإسعافات اللازمة وترسل مباشرة تقريرا مفصلا للجامعة، وعليه فإن المؤسسة تستعمل مطبوعات إعلان الحادث المرسلة إليها من قبل الجامعة.

المـــادة 11 :

في حالة عدم توفر أجهزة الإعلام الآلي بالمؤسسة يسمح للطالب بالانتقال إلى الجامعة لإكمال أبحاثه ذات الصلة بموضوع التربص.

المـــادة 12 :

يطلع الطالب على محتوى هذا الاتفاق قبل انطلاقه في إجراء التربص الميداني.

جيجل في: 24 ماي 2021

مدير مؤسسة الجزائرية القطرية للحديد والصلب

METNANI Ali
Directeur des Ressources Humaines

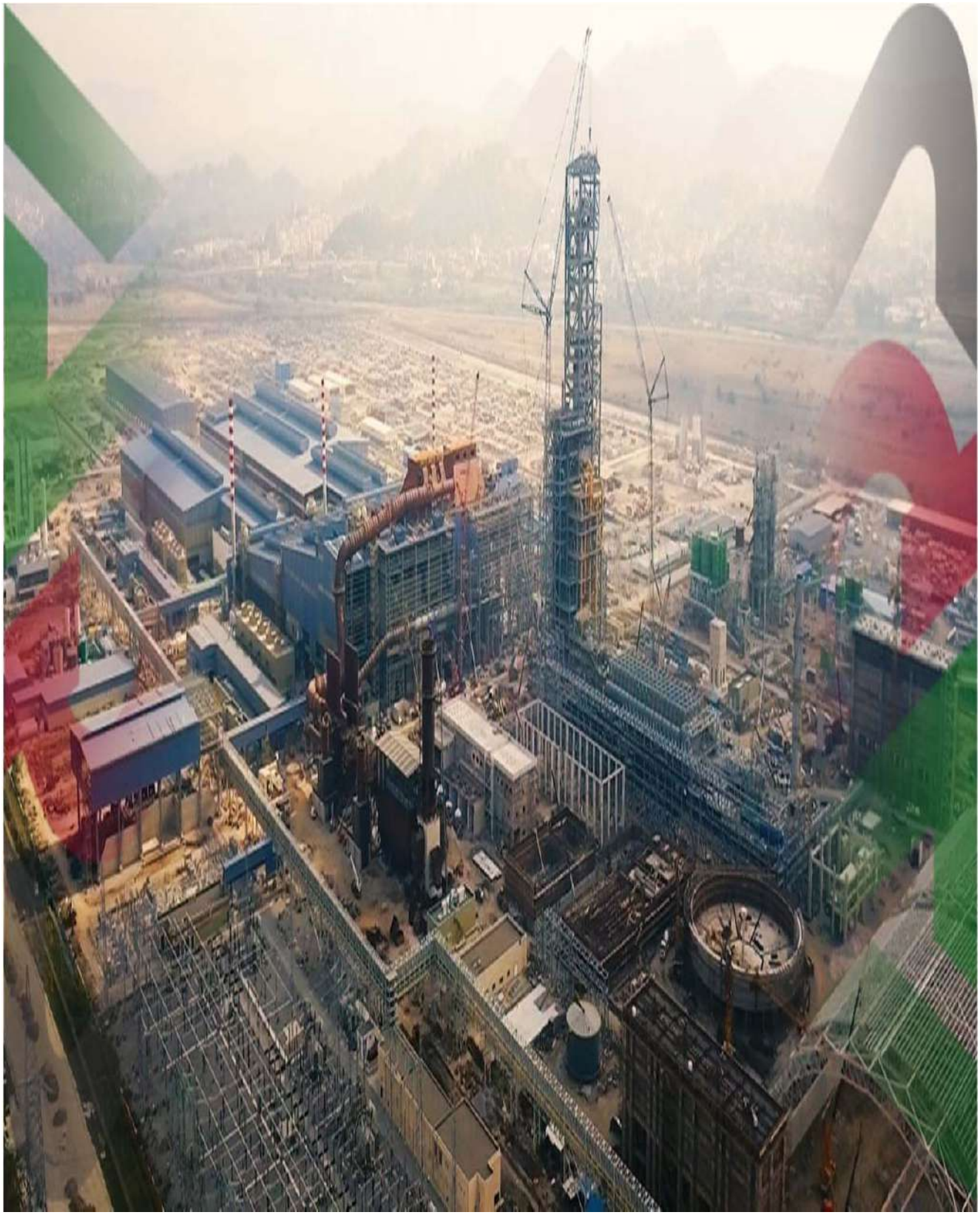
SOCIETE ALGERIAN QATARI STEEL
Ressources Humaines

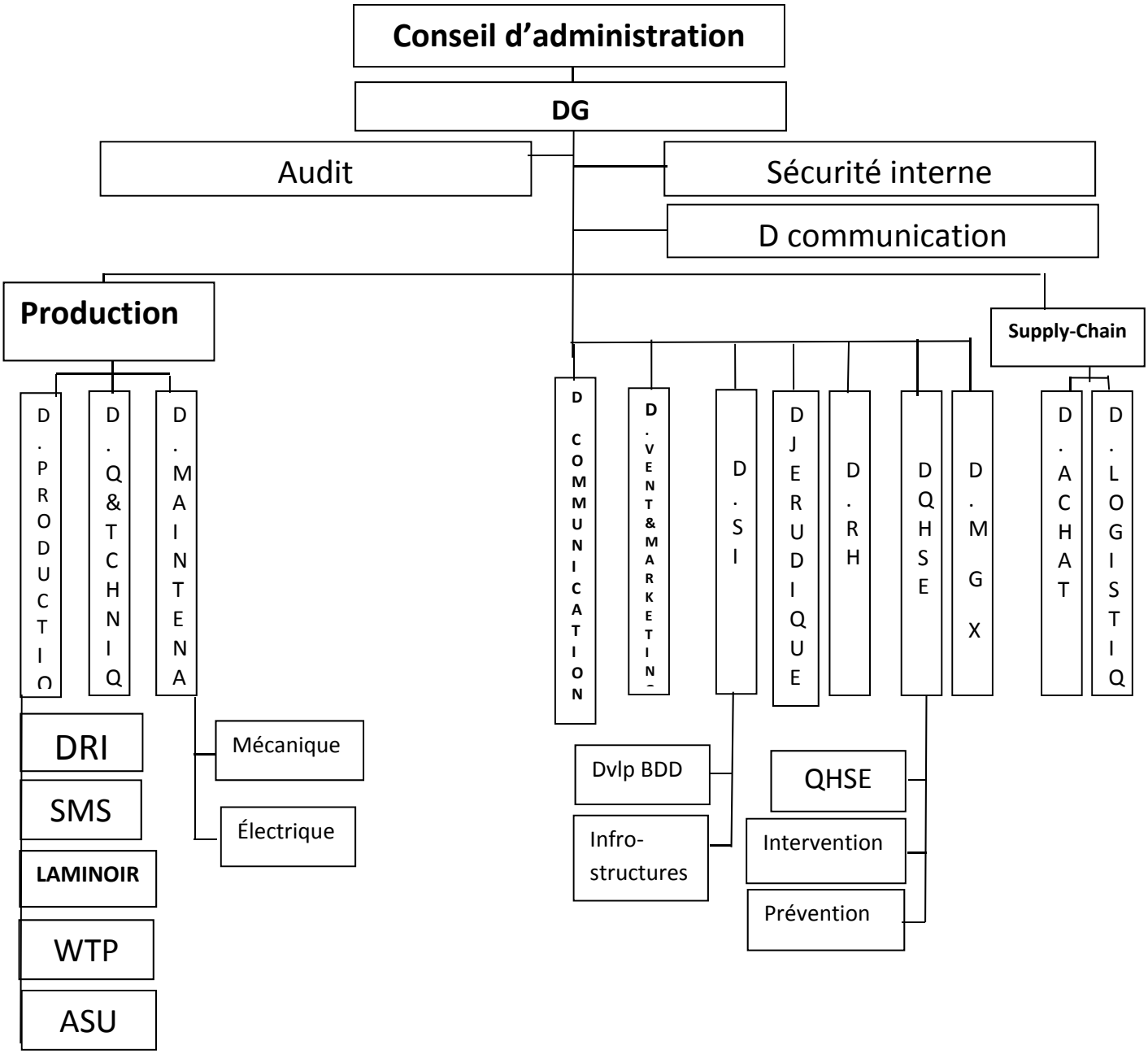
ع/مدير الجامعة

عميد الكلية
د. شكور سعيد شوقي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى

صورة توضح الهيئة الخارجية للمؤسسة الصناعية(AQS)




Conseil d'administration
DG
Audit
Sécurité interne
D communication
Production
Supply-Chain
D. PRODUCTIO
D. Q&TCHNIQ
D. MAINTENA
D COMMUNICATION
D. VENT&MARKETIN
D. SI
D JERUDIQUE
D. RH
DQHSE
D. MGX
D. ACHAT
D. LOGISTIQ
DRI
SMS
LAMINOIR
WTP
ASU
Mécanique
Électrique
Dvlp BDD
Infro-structures
QHSE
Intervention
Prévention

الجزائرية القطرية للصلب
ALGERIAN QATARI STEEL

المرجع 564/م.م.ب/أي.كيو.اس 2020 — الميلية في: 2020/09/09

تعليـــمة داخليـــة

نظرا للملاحظات المتكررة لعدم التزام بعض **العمال** بالإضافة **لزوار** الشركة بالإجراءات المتخذة فيما يخص الهندام المسموح بها داخل محيط الشركة عامة وأماكن العمل خاصة.

و عليــه نحيط عناية عمال **الشركة الجزائرية القطرية للصلب** بالإضافة **لزوارها الكرام** أنه يمنع منعا باتا عبور **المدخل الرئيسي للشركة** والتجول داخل محيطها بالهندام المنوه لها أسفله:

- ارتداء الأقمصة الرجالية
- ارتداء الملابس الرياضية
- ارتداء القبعات الغير مخصصة للعمل
- منع إجراء أي تعديلات على هندام العمل (قطع أدرع البدلة الرسمية للعمل)

نولي أهمية قصوى لتطبيق محتوى نص هاته التعليمة كل داخل مجال اختصاصه

مديـــر الموارد البشريـــة

METNANI Ali
Directeur des Ressources Humaines

La santé et la sécurité sont une priorité pour AQS. C'est plus qu'une obligation légale, c'est la façon dont nous faisons notre travail et vivons nos vies.

الصحة والسلامة المهنية من أولويات الجزائري القطري للصلب.
هما أكثر من مجرد التزام قانوني , هما الطريقة التي نؤدى بها وظائفنا ونعيش حياتنا.

L'objectif

L'objectif c'est d'avoir zéro accident :
Zéro blessure humaine, ***Zéro*** dégât matériel, ***Zéro*** dommage à l'environnement.

الهدف

مكان عمل أمن خالى من الأخطار و الحوادث.

صفر إصابات بشرية, ***لا*** ضرر مادي, ***لا*** ضرر على البيئة.

Standards De Management

معايير الإدارة

Pour réaliser nos objectifs nous avons choisi des standards reconnus et approuvés mondialement dans un SMI:

لتحقيق أهدافنا, اخترنا المعايير المعترف بها والمعتمدة عالميًا في نظام إدارة متكامل:

ISO 9001 | ISO 45001 | ISO 14001

La Sante Et La Sécurité

الصحة والسلامة

Dans le domaine de la sidérurgie ont à 5 causes des accidents les plus courantes:

في صناعة الصلب , هناك 5 أسباب شائعة للحوادث:

Machine en mouvement	Travail en hauteur	Chute d'objet	Risque de circulation	Risque de processus
الآلات المتحركة	الأماكن المرتفعة	الأجسام المتساقطة	مخاطر حركة المرور	مخاطر عمليات الإنتاج

Principes De Prévention

مبادئ الوقاية

- Éviter les risques, c'est éliminer le danger
- Évaluer et réduire les risques -remplacer-
- Contrôle technique
- Contrôle administratif
- Équipement de protection individuelle

- تجنب المخاطر والقضاء عليها من المصدر
- تقييم وتقليل المخاطر -استبدال-
- مراقبة تقنية و الهندسية
- الرقابة الإدارية
- معدات الحماية الشخصية

Panneaux De Sécurité

En cas de danger, un panneau d'avertissement doit être placé - triangle jaune -
Des panneaux obligatoires vous indiquent quoi faire - Cercle bleu -
Les panneaux d'interdiction vous disent de ne pas faire - un cercle rouge barré -

لافتات السلامة

عند وجود خطر , يجب وضع علامة تحذير - مثلث أصفر -
لافتات الإلزام تخبرك بما يجب عليك فعله - دائرة زرقاء -
لافتات المنع تخبرك ابا لا يجب فعله - دائرة حمراء مشطوبة-

Dans le lieu de travail

في مكان العمل

LES REGLES D'OR DE LA SECURITE

1. Établi un permis de travail avant tout travail dangereux
2. Éteindre et isoler les machines avant la maintenance
3. Porter le harnais de sécurité en hauteur
4. Faites attention aux charges suspendues
5. Ne dépasser pas la vitesse de 20 km/h sur le site
6. Suiver les panneaux de sécurité, les procédures de travail
7. Porter votre équipement de protection individuelle
8. Signalez les risques et les accidents dès que possible
9. Prenez soin de vos collègues et acceptez leurs conseils
10. Rappelez-vous toujours la sécurité avant tout

القواعد الذهبية للسلامة

1. طلب تصريح عمل قبل أي عمل خطير
2. قم بإيقاف تشغيل الآلات وعزلها قبل الصيانة
3. ارتدِ حزام الأمان عند العمل في الأماكن المرتفعة
4. كن حذرا دائما من الأحمال المعلقة
5. لا تتجاوز السرعة المحددة 20 كم/ساعة في الموقع
6. اتباع لافتات السلامة وإجراءات العمل والتعليمات
7. ارتدِ دائمًا معدات الحماية الشخصية الخاصة بك
8. الإبلاغ عن المخاطر والحوادث في أسرع وقت ممكن
9. اعتني بزملائك واقبل نصائحهم
10. تذكر دائما السلامة أولا

EN CAS D'ACCIDENT OU D'URGENCE

Soyez calme et suivez les étapes suivantes:

Protéger, Alerter, Secourir

في حالة وقوع حادث أو حالة الطوارئ

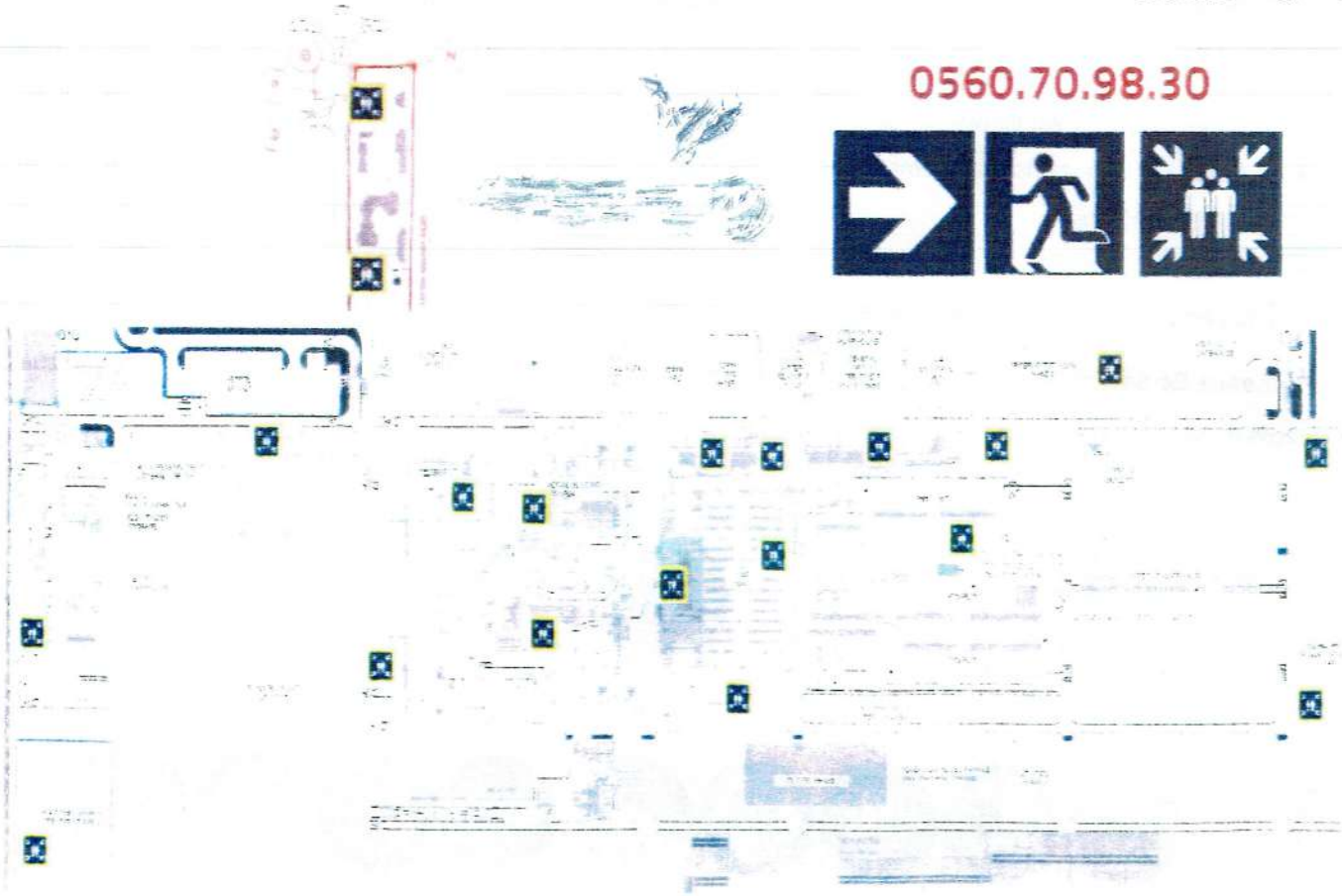
كن هادئًا واتبع الإجراء التالي:

الحماية , الإبلاغ, الإنقاذ

Points De Rassemblement En cas d'évacuation

En cas, vous entendez l'alarme d'incendie: suivez les flèches de direction et les sorties de secours vers le point de rassemblement.

نقاط التجمع في حالة الإخلاء

فى حالة سماعك إنذار الحريق: اتبع أسهم الاتجاه ومخارج الطوارئ إلى النقطة المشابهة.

0560.70.98.30