

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

الأستاذ: محمد حسان حرقاني

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 جامعة ورقلة، الجزائر

الدكتور: أحمد علماوي

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 جامعة غرداية، الجزائر

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية كمحدد أساسي لسلوك إدارتها و المتعاملين معها، لأن تميز المؤسسة يعتمد بالأساس على ثقافة العاملين فيها، من خلال الأساليب وطرق العمل التي تعلموها في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، ولهذا فإن الثقافة تُكسب المؤسسة هويتها و فلسفتها و قيمتها و توجهاتها، و نسيجها، و عملياتها و نتائجها الملموسة و غير الملموسة، وكعينة من المؤسسات الإنتاجية الجزائرية هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE،
 الكلمات المفتاحية: الثقافة ، القيم ، الثقافة التنظيمية

Abstract

The study aims to highlight on the organizational culture's place in the Algerian productive company as a fundamental factor to its administration's behavior and its customers. Having a typical model of company depends on the cultural awareness of its employees through the styles and techniques of work they learned from the internal and external environment of the company organizational culture. The identity, the philosophy, the value and the trends of the company are all issues shown by the organizational culture, as a sample of productive enterprises, the study seeks to get information about the organizational culture of ALFAPIPE

Key words : culture, values, organizational culture

تمهيد:

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات المؤسسة و أعضائها من مديريين و فرق عمل و لجان و مجالس و أفراد و متعاملين، فالثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة، حتى عدت الثقافة جهاز للتمييز بين بني البشر و لذلك جذبت فكرة الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين في سلوك المؤسسة و سلوك القيادة و سلوك الإدارة و المديرين كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الرابط بينها تفاعلا و انسجاما و تنوعا و تكاملا، فالفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين لتفكير مليا بأسلوب إدارة الثقافة التنظيمية و هو ما يجسد جوهر حياة المؤسسة و مواردها البشرية و الذي يقود ضمنا إلى إحراز التفوق الداخلي و الخارجي و يكسبها خاصية الاستمرارية و الحيوية و التجدد. و عليه تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الإفادة منه، و من جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المؤسسة في الاستعداد للتطوير، و بذلك فإن الثقافة التنظيمية هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم، و علاقاتهم، و إنجازاتهم. فالعاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، و تحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم، و بين العملاء و الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، و مظهرهم، و اللغة التي يتكلمون بها، و مستويات الأداء، و منهجيتهم في حل المشكلات.

و عليه يمكن طرح الإشكالية التالية : ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية؟

و للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى قسمين:

- ماهية الثقافة التنظيمية

- واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

أولا : ماهية الثقافة التنظيمية :

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، و قيادتها و إدارتها و فرقها و جماعتها، و مدرائها و مواردها البشرية و المتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها¹.

1- مفهوم الثقافة:

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

إن الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى ولا يمكن عرض كل هذه التعاريف ، إذ سوف نعرض أهم التعاريف وهي:

يعرف E.Taylor الثقافة بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات والفن ، والأخلاق والقانون و العادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع"²

ويعرفها هوستفيد (Hofstede) بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"³

وتعرف الثقافة من منظور مالك بن نبي:و يُعتبر مالك بن نبي من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة وتحليل هذا المفهوم وله إسهامات كبيرة وقيمة في هذا المجال إذ يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة "هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"⁴

2- علاقة الثقافة بالمؤسسة:

نحاول توضيح العلاقة بين الثقافة والمؤسسة أو المنظمة، ولنفهم استخدام مصطلح الثقافة في نظريات المنظمات ينبغي تقديم المنظمة على أنها تقوم على مجموعة من التشكيلات ، الرموز، القيم، المعتقدات، والقواعد المعيشية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة أو الجماعة، التي من شأنها أن تسمح بتقريب المصالح بين مختلف الأطراف، وأنها تسهل تطور وتكامل الجماعة لتحقيق أهدافها، بمعنى عملها لتحقيق التجانس الداخلي والتكيف الخارجي.

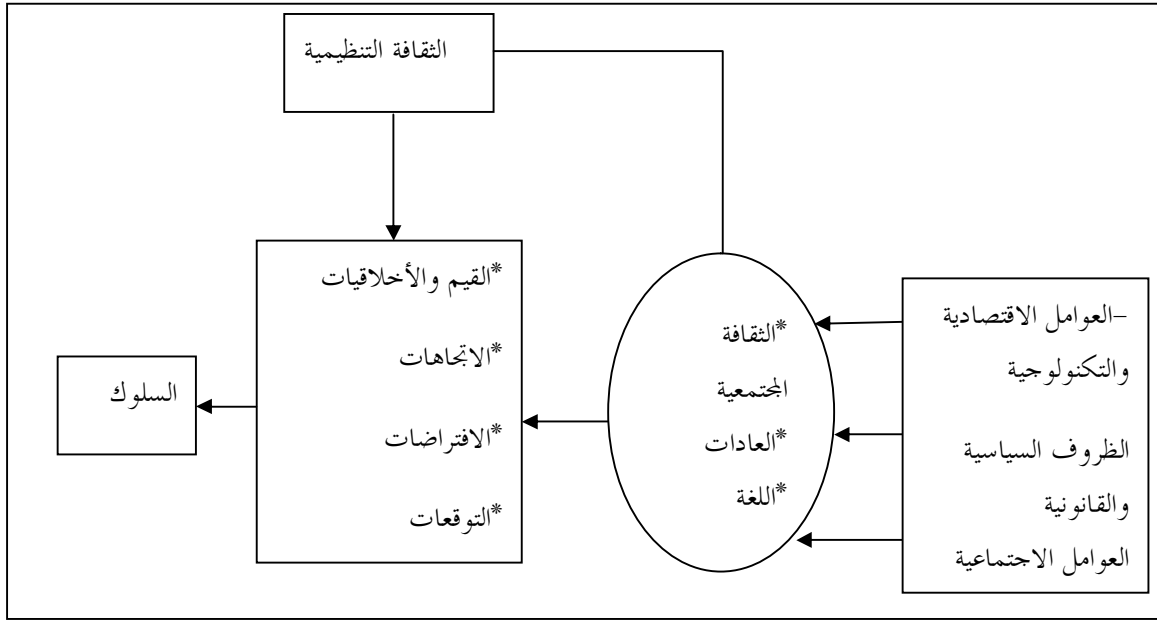
كما أن دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسلوكياتهم والقيم التي يؤمنون بها؛ فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الانجاز، الإرادة، إتقان العمل، تحقيق الجودة، الصدق...، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات⁵.

إذن يمكن القول بأن المنظمة هي عبارة عن كائن غير منفصل عن المجتمع الذي تنشط فيه فهي تنطبع وتتأثر بثقافة البيئة أو الوطنية السائدة، باعتبار أن الأفراد القادمين إليها للعمل يجلبون معهم ما انطبعوا عليه من ثقافات تربوا عليها؛ هذه الثقافات المجتمعية أو الوطنية التي تميز أبناء البيئة الواحدة التي تشكلها بالأساس: عوامل اقتصادية، تكنولوجية، ظروف سياسية، قانونية، وعوامل اجتماعية، من عادات وتقاليد، ولغة ودين...، وهذا ما ينشأ ديناميكية مثيرة للاهتمام

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

من شأنها أن تؤثر في قيم الأفراد، أخلاقياتهم شخصياتهم وتوقعاتهم...، وهذه كلها بدورها عوامل تؤثر في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة⁶، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي

الشكل 1- يوضح التفاعل بين الثقافة المجتمعية وثقافة المنظمة وعلاقتها بسلوك الأفراد في المنظمة



المصدر: كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة " EMBAG " ومؤسسة شيك الجزائر " Shik Algérie"، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، غير منشورة، 2002/2003، ص: 13

3-تعريف الثقافة التنظيمية:

تعددت التعاريف المعطاة للثقافة التنظيمية، إلا أنه لا يتسع المجال لذكرها كلها، ولذلك سنحاول إبراز بعضها والتي في مجموعها نرى أنها تمس أهم عناصر الثقافة التنظيمية.

قبل التطرق إلى مفاهيم الثقافة التنظيمية يجب التنويه على أنه يوجد داخل كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعة الوظائف والعلاقات والهيكلة، تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة من القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

تساعد في تشكيل اتجاهات سلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة، ومع تبلور هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية وسيطرتهما على أسلوب أداء العمل، يمكن القول بوجود ملامح الثقافة التنظيمية⁷.

وفي تعريف آخر أكثر وضوحا، الثقافة التنظيمية هي "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل المشكلات"⁸

ويعرفها Shermebrorn بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".

كما يعرفها Kossen بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية"⁹

وتعريف E.H.Schien وهو أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها: "مجموع الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل"¹⁰.

4-أهمية الثقافة التنظيمية:

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام¹¹؛
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك للأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته. أي بدون معرفة الثقافة ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه¹²؛
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

- ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوِي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المحثدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات؛
- تعتبر الثقافة عنصرا جديرا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير¹³؛
- وتمثل الثقافة البرمجة العقلية المنفردة للمنظمة التي تعكس شخصيتها¹⁴.

5-عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة¹⁵.

-القيم التنظيمية: إن القيم تشكل التكوين الأساسية لأي ثقافة ولا نستطيع أن نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحكم إليه هذه السلوكيات¹⁶، ويكشف "باسونز Barsons" عن أن القيم ما هي إلا نماذج أو أشكال من التمييز والتصنيف والالتقاء وبمعنى آخر وصف توجه العقل في موقف الاختيار.

وقد قام مجموعة من الباحثين (البورت، وفرتون، لنديزي) بتعريف وقياس القيم على أساس أنها اهتمامات أو اتجاهات معينة حيال أشياء أو مواقف أو أشخاص¹⁷.

والقيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين... إلخ¹⁸

-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹⁹.

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

-الأعراف التنظيمية: وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة²⁰، لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال الالتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المنظمات.

-التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل²¹.

6-مكونات الثقافة التنظيمية

-الرموز: هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني لدى الأفراد، مثل شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها²².

-الشعائر والطقوس:

فشعائر: مجموعة فعاليات/أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.

الطقوس: هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصفة دائمة القيم والمعايير الرئيسة مثلا استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، وكذلك الاجتماع السنوي للمساهمين²³.

-القصص والأساطير:

القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون²⁴، والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية²⁵، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي تمر بها المنظمة بما يساعد الموظفين حول فهم الحاضر و التمسك بالثقافة والحفاظة عليها²⁶.

أما الأساطير هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض²⁷، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة²⁸.

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

-الأبطال: الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرها²⁹.

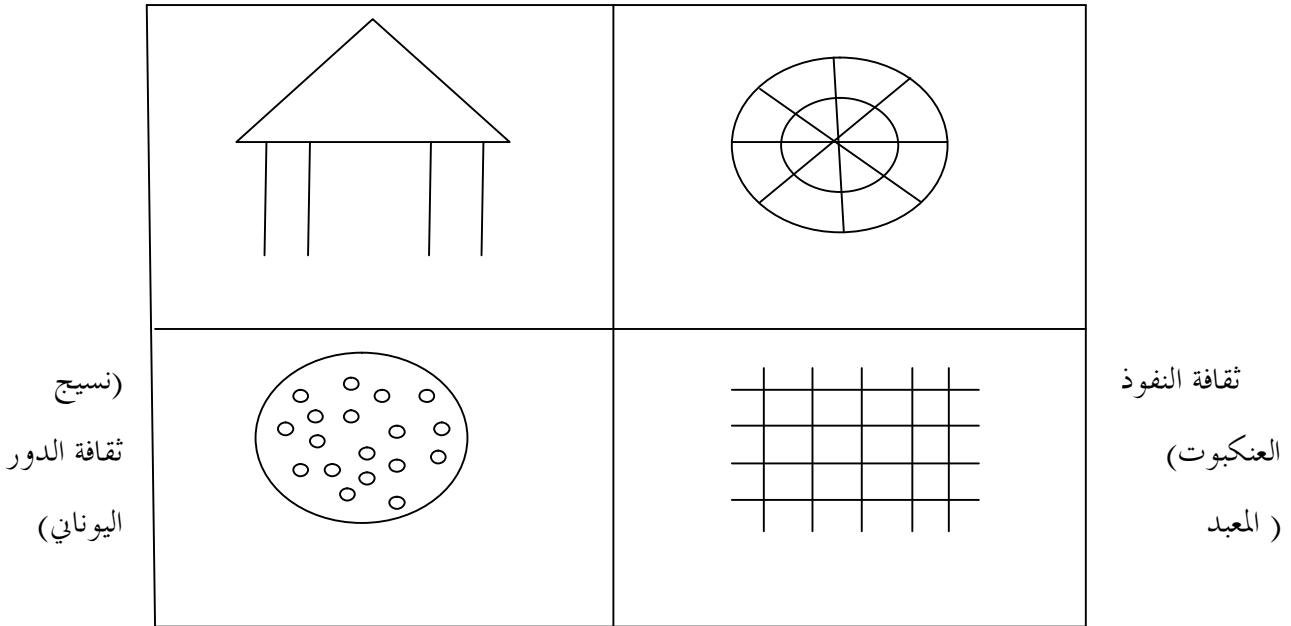
-اللغة: هي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمونها العاملون في المنظمة، ثقافة تلك المنظمة³⁰.

7- أنواع الثقافة التنظيمية:

يقترح Handy أننا يمكننا تقسيم المنظمات إلى أربع ثقافات، وتتمثل هذه الثقافات التي يناقشها Handy فيما يلي: النفوذ، والدور، والوظيفة، والفرد، والغرض من التحليل هو تحديد مدى قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم.

وقد استخدم Handy التمثيل البياني لتوضيح أفكاره على النحو الموضح في الشكل³¹:

الشكل 2- يوضح الثقافات التنظيمية التي اقترحها Handy



ثقافة الوظيفة أو العمل (الشبكة أو الشبيكة) ثقافة الفرد (العنقود أو المجموعة)

المصدر: عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات)، سلسلة إصدارات بيمك مركز الخبرات المهنية

للإدارة رقم 45، القاهرة، 2003، ص: 107

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

أ-ثقافة النفوذ أو القوة: وقد وضع Handy بأن هذه الثقافة تشبه نسيج العنكبوت حيث المسؤولية محصورة في أعضاء محددين وتركز القوة والنفوذ في عدد معين من الأفراد وأن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغييرات يتحدد إلى حد بعيد بإدراك وقدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المنظمة³².

ب-ثقافة الدور: تم تجسيد هذه الثقافة على أنها تشبه المعبد اليوناني، وغالبا ما يتردد أنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، وتمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة، إن قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدتها، ويحتل مكانة بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي، والإجراءات والقواعد والنظم. إن هذا التنظيم يعتبر الأكثر انتشارا، كما أن السلطة به لا تُبنى على المبادرة الفردية ولكنها تُبنى عن طريق الوصف الوظيفي³³.

ج-ثقافة الوظيفة أو العمل: تعتبر هذه الثقافة التي تتسم بها المنظمات والتي تكون مهتمة جدا بأنشطة البحوث والتطوير، وهذه المنظمات تكون أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية احتياجاتها المستقبلية. وتعتبر المعلومات والخبرات بمثابة المهارات التي لا تقدر بثمن في هذه المنظمات، وقد تم تمثيل الثقافة هنا جيدا على أنها تشبه الشبكة أو الشبيكة، فهناك صلة وثيقة بين الأقسام، والوظائف، والتخصصات، وتعتبر الصلة الوثيقة والاتصال والتكامل بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تستطيع المنظمات من خلالها أن تقدر وتتكيف مع التغييرات بسرعة.

ويبين في تأثير ثقافة هذا الفريق على الخبرة والمعلومات الحديثة حيث تكون أكثر انسجاما مع النتائج³⁴.

د-ثقافة الفرد: تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يجدون بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة الأفراد داخل الهيكل، ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية "لإنجاز الأشياء" ولكنها توجد فقط لغرض وحيد هو تلبية احتياجات الأعضاء.

إن رفض "رقابة الإدارة" الرسمية و"علاقات التقارير" توضح أن هذا قد يكون ثقافة ملائمة للمجموعة التي تساعد نفسها بنفسها³⁵.

ثانيا: واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

1- التعريف بالمؤسسة:

تم إنشاء وحدة الأنابيب الحلزونية بغارداية TUSGH سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بانجاز هذا المشروع (بكافة هياكله) بالمنطقة الصناعية بونورة والتي تبعد 10 كلم على وسط الولاية وترتبع على مساحة 230000 م²

وانطلق النشاط الفعلي بالمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة الألمانية HOCH بمساعدة المؤسسة محل الدراسة لمدة 10 سنوات ومرت الشركة بعدة تغيرات إلى حد الآن أهمها:

- في 05 نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة وذلك طبقا للقرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 يوم 1983/11/13 ؛
- في سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت لتوسيع النشاط ؛
- في سنة 1989 : تم تقسيمها إلى وحدتين هما : وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية " TSI " ، ووحدة الخدمات المختلفة " IPD " .
- وفي سنة 1991 تم ضم الوحدتين السابقتين بعد فشل تسيير ووحدة الخدمات المختلفة " IPD " بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة وأصبحت تسمى الأنابيب الحلزونية (TUBE SPIRAL) " TSP " ؛
- في سنة 1992 : إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثيلان POLLYTHYLENE ، وذلك من أجل التطوير والتحسين في جودة المنتجات لملاءمتها للمقاييس الدولية؛
- في سنة 2000 /10/15 وبعد إعادة الهيكلة أصبحت الوحدة تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع الأنابيب GROUPANABIB ؛
- في 2006/07/01 تم دمج مؤسسة PIPE GAZ بغارداية مع مؤسسة الأنابيب بعنابة ALFATUS و أصبحتا وحدتين ضمن مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE ، وهذه اختصار لـ ALGERIENNE DE FABRICATION DE PIPE حيث المؤسسة أصبحت تابعة للمديرية العامة بجريدة بالجزائر العاصمة.

2- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

تلعب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFAPIPE " دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية الوطنية، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية من الأنابيب البترولية و الغازية و احتياجات قطاع المياه وما كانت تتميز به وحدة الأنابيب بغارداية قبل الشراكة عن باقي الفروع الأخرى للمؤسسة الأم هو السمعة الطيبة التي تحظى بها لدى المؤسسات الوطنية خاصة سونا طراك باعتبارها الزبون الرئيسي للمؤسسة، وهذا بفضل الجودة العالية للمنتج و ذلك لتطبيقها لمعايير الإيزو 9001 ومعايير جودة المنتجات البترولية، بالإضافة إلى احترام الآجال المحددة لإنجاز الطلبات، وهذا ما ساعدها على إنجاز أكبر المشاريع التابعة لسونا طراك.

وفي إطار التنمية المحلية فهي أكبر وحدة إنتاج على مستوى الولاية، إذا تضم عدد كبير من مناصب العمل لسكان الولاية، وقد كان اختيار مدينة غارداية كموقع لهذه المؤسسة بسبب وجودها في منطقة قريبة من الحقول البترولية والغازية وكذلك تسهيلاتهما لعملية نقل أنابيب المحروقات إلى الشمال.

ومن أجل المحافظة على مركزها في السوق تتبع المؤسسة سياسة التوسيع في النشاط بتطبيق برنامج التطوير، حيث كانت البداية في سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف بالزفت كما قامت في سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان حيث تمكن هذه التقنية من الحصول على أنابيب أكثر جودة و مقاومة للظروف الطبيعية.

وعلى الصعيد المحلي فهي تساهم في تشغيل عدد كبير من العمال مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة حيث يشمل التشغيل جميع المستويات كالسائقين، رجال الأمن الداخلي، والمسيرين، العمال داخل وخارج الورشات، المهندسين ، كما تساهم في فك العزلة عن باقي المناطق بصفة عامة ومنطقة غارداية بصفة خاصة مما يزيد من فعالية دورها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق تواجد الحقوق البترولية كحاسي مسعود، قاسي طويل، حاسي رمل، عين أمناس، مع مساهمتها في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب.

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

وعلى الصعيد الدولي لعبت المؤسسة دور فعالا في نشر السمعة الحسنة على المستوى جودة منتجات المؤسسات الوطنية وذلك بعد تحصلها على شهادتي "ISO 9001 و API-Q1

وقد لقيت المؤسسة اعترافا من شركة Bechtel الأمريكية المتخصصة في الأنابيب، على أن المؤسسة تصنع الأنبوب ذو جودة عالمية.

3-تحليل واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

قمنا باختبار عينة للبحث تضم 105 عامل من مجتمع الدراسة و هي المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية، فتم توزيع الاستبيان عليهم وفتح استرجاع 101 إستبيان و إلغاء 5 استبيانات منهم لعدم توافقتهم مع معايير الدراسة فأصبح 96 استبيان أي ما نسبته 91.4% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وقد شملت الدراسة مختلف المستويات الإدارية

وعند تحليلنا قمنا بتجسيد ذلك في عشرة عبارات وهي مرقمة من 01 إلى 10 و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): يبين الإحصاءات الوصفية للثقافة التنظيمية في عينة المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار ونسبة الموافقة					العبارات	الرقم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
0.790	4.17	1	3	8	51	33	يؤمن العمال في المؤسسة بالعمل الجماعي	1
		1	3.1	8.3	53.1	34.4		
1.352	2.55	24	34	11	15	12	يشعر العمال في المؤسسة بالاستقرار الوظيفي	2
		25	35.4	11.5	15.6	12.5		
1.257	3.09	12	21	23	26	14	يوجد تفويض للسلطة في كافة المستويات	3
		12.5	21.9	24	27.1	14.6		
1.175	3.14	9	23	20	34	10	يتقبل العمال انتقادات الآخرين	4

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

		9.4	24	20.8	35.4	10.4		
1.170	3.75	5	13	11	39	28	يشعر العاملون في المؤسسة بأهمية العمل الذي يقومون به	5
		5.2	13.5	11.5	40.6	29.2		
1.402	3.05	17	23	11	28	17	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالود الاحترام المتبادل	6
		17.7	24	11.5	29.2	17.7		
1.009	3.95	3	5	18	38	32	هناك فخر وولاء للانتماء لهذه المؤسسة	7
		3.1	5.2	18.8	39.6	33.3		
1.415	3.30	14	18	14	25	25	يدافع المسؤولون في المؤسسة بقوة عن مصالحها	8
		14.6	18.8	14.6	26	26		
1.384	2.65	26	23	19	15	13	لا توجد طبقية أو عنصرية في المؤسسة	9
		27.1	24	19.8	15.8	13.5		
1.213	3.54	8	14	12	42	20	تساعد القواعد واللوائح الإدارية في المؤسسة على إنجاز العمل وإتقانه	10
		8.3	14.6	12.5	43.8	20.8		
1.325	3.32	119	177	147	313	204	المجموع	
		12.4	18.4	15.3	32.6	21.3		

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يشير الجدول في العبارة رقم 01 التي تمحورت حول إيمان العمال بالعمل الجماعي في المؤسسة فكانت أغلب الأجابة ما بين موافق تماما و موافق و هي على التوالي 33 عامل من أفراد العينة ما نسبته 34.4% و 51 عامل بنسبة 53.1% والإجابات لمحايد كانت لـ 8 عمال ما نسبته 8.3% وجاءت الإجابات بغير موافق و غير موافق تماما ضئيلة بـ 3 عمال ما نسبته 3.1 و عامل واحد ما نسبته 1% و هم على التوالي، أما المتوسط الحسابي هو 4.17 و بانحراف معياري 0.790 و هو يدل على تمركز الإجابات و عدم تشتتها

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

فيلاحظ من خلال التحليل السابق أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 جاء في مجال موافق و هذا ما يدل أن هناك إيمان بالعمل الجماعي في المؤسسة و هذا كذلك يرجع لطبيعة المنطقة التي تعرف بالعمل الجماعي التي ينحدر أغلب عمالها منها و التي تطبق فيها هذا المفهوم، لذلك فالعمل الجماعي هو من المعتقدات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة و هذا المعتقد يكون أداة فعالة في استمرارية سير في المؤسسة.

ويشير الجدول في العبارة رقم 02 و التي تمحورت حول شعور العمال في المؤسسة بالاستقرار الوظيفي فأغلب الإجابات كانت بغير موافق و غير موافق تماما و هم على التوالي 34 عامل ما نسبته 35.4% و 24 عامل ما نسبته 25% أي مجموع نسبهم 60.4%، أما باقي الإجابات فجاءت متقاربة فكانت الإجابات بمحايد 11 عامل ما نسبته 11.5% و الإجابات بموافق تماما و موافق فهم على التوالي 12 عامل بنسبة 12.5% و 15 عامل بنسبة 15.6% أما المتوسط الحسابي فهو 2.55 و بالانحراف المعياري 1.352 مما يدل على أنه هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابات.

فلاحظ من خلال التحليل السابق أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 جاء في مجال غير موافق مما يعني أن العمال لا يشعرون بالاستقرار الوظيفي، و ذلك لأن العمال المؤقتين في المؤسسة مهددون بالخروج في أي وقت و خاصة عمال الورشة عندما ينتهي المشروع و لا يكون للمؤسسة مشروع آخر، فعندئذ تقوم بتسريح أغلب العمال المؤقتين، أما العمال الدائمين فلديهم استقرار في وظائفهم، فعدم الاستقرار الوظيفي من شأنه أن يؤثر على ثقافة التنظيمية في المؤسسة و هذا ما يؤثر على أداء المؤسسة.

يشير الجدول في العبارة 03 و التي كانت حول وجود تفويض للسلطة في كافة المستويات فكانت الأجوبة متباينة فعدد العمال من العينة المبحوثة الذين أجابوا بموافق تماما هم 14 عامل ما نسبته 14.6% و عدد العمال الذين أجابوا بموافق هم 26 ما نسبته 27.1% و العمال الذين كانت إجاباتهم بمحايد هم 23 عامل أما العمال الذين أجابوا بغير موافق و غير موافق تماما و هم على التوالي 21 عامل ما نسبته 21.9% و 12 عامل ما نسبته 12.5% أما المتوسط الحسابي للموافقات فكان 3.09 و الانحراف المعياري 1.257 مما يعني أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابات.

فلاحظ من خلال الشرح السابق للعبارة رقم 03 أن متوسطها الحسابي انحصر في مجال محايد و هذا ما يعني أن العمال غير متأكدين من أن هناك تفويض للسلطة في كافة المستويات و من خلال معاينة الباحثان للدراسة الميدانية كان التفويض يتم في بعض المهام التنفيذية و التي فيها تنوع للمناصب أما على مستوى المهام الإدارية فقليلة جدا.

ويشير الجدول في العبارة رقم 04 و التي تمحورت حول تقبل العمال انتقادات الآخرين فكانت الأجوبة متنوعة حول مجالات الموافقة، فعدد الإجابات بموافق تماما 10 عمال ما نسبته 10.4% و عدد الإجابات بموافق 34 عامل ما نسبته 35.4% أما الإجابات التي كانت محايدة فعدد العمال الذين أجابوا بها 20 عامل ما نسبته 20.8%، أما العمال

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

الذين أجابوا بغير موافق و غير موافق تماما فكان عددهم على التوالي 23 عامل ما نسبته 24% و 9 عمال ما نسبته 9.4% أما المتوسط الحسابي فكان 3.14 و الانحراف المعياري 1.175 مما يدل على عدم تركز الإجابات و تشتتها.

فلاحظ من الشرح السابق للعبارة رقم 04 أن متوسطها لحسابي انحصر في مجال محايد و هذا مما يعني أن أفراد غير متأكد من تقبل العمال لانتقادات الآخرين، فالانتقادات البناءة في المؤسسة تسهل من معرفة الانحراف لدى العامل و إدراك الأثر السلبي له، فهذه القيم تساعد في تصويب في العامل في المؤسسة.

ويشير الجدول في العبارة رقم 05 و التي كانت حول شعور العمال بأهمية العمل الذين يقومون به في المؤسسة فنلاحظ أغلبية أجوبة أفراد العينة كانت ما بين موافق و موافق تماما و لذلك فكان عدد العمال الذين أجابوا بموافق تماما هم 28 عامل ما نسبته 29.2% و بموافق 39 عامل ما نسبته 40.6% فمجموعهم كان ما نسبته 69.8%، أما عدد أفراد العينة الذين أجابوا بمحايد فكان عددهم 11 عامل بنسبة 11.5% و الذين أجابوا بغير موافق و غير موافق تماما هم 13 عامل بنسبة 13.5% و 5 عمال بنسبة 5.2% على التوالي أما المتوسط الحسابي فهو 3.75 و بالانحراف معياري 1.170 و هو ما يدل على عدم تركز الإجابات و تشتتها.

و نلاحظ من الشرح السابق للعبارة رقم 05 أن متوسطها الحسابي جاء في مجال موافق و هذا ما يعني أن العمال يشعرون بأهمية العمل الذين يقومون به، و هذا ما يدل على أن هذه القيم الموجودة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة لها أهمية كبيرة لدى العمال و هذا مما يساعد على تكريس الرقابة الذاتية للعامل في المؤسسة.

ويشير الجدول في العبارة رقم 06 و التي تمحورت حول أن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة تتميز بالود و الاحترام المتبادل فكان عدد العمال الذين أجابوا بموافق تماما 17 عامل أي ما نسبته 17.7% و عدد العمال الذين أجابوا بموافق كان عددهم 28 عامل بنسبة 29.2% و عدد أفراد العينة الذي كانوا محايدين 11 عامل ما نسبته 11.5% و كانت عدد العمال الذين أجابوا بغير موافق و غير موافق تماما هم 23 عامل ما نسبته 24% و 17 عامل ما نسبته 17.7% و المتوسط الحسابي للموافقات 3.05 و بانحراف معياري 1.402 و هو يدل على عدم تركز الإجابات و تشتتها.

و نلاحظ من الشرح السابق للعبارة رقم 06 أن المتوسط الحسابي جاء في مجال المحايد و هذا يعني أن العمال غير متأكدين من علاقة تبادل الود و الاحترام بين الرؤساء و المرؤوسين رغم الاختلافات في الإجابات و صراحة ما رأيناه أثناء الدراسة الميدانية أن علاقة الاحترام موجودة بين الرؤساء و المرؤوسين، أما الود فكان متدبدا داخل قرارة المرؤوسين و الرؤساء، إلا أن هذه التوقعات التنظيمية يجب تحسينها في المؤسسة .

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

ويشير الجدول في العبارة رقم 07 و التي تمحورت حول الفخر والولاء للانتماء لهذه المؤسسة فكانت أغلبية أفراد العينة أجبوتها ما بين موافق تماما و موافق و هي على التوالي 32 عامل بنسبة 33.3% و 38 عامل بنسبة 39.6% أما عدد العمال الذين أجابوا لمحايد فكان عددهم 18 عامل بنسبة 18.8% من مجموع العينة و عدد أفراد العينة الذين أجابوا بغير موافق و غير موافق تماما هم على التوالي، 5 عمال بنسبة 5.2% و 3 عمال بنسبة 3.1% أما المتوسط الحسابي للموافقات فهو 3.95 و الانحراف المعياري 1.009 مما يدل على تشتت الإجابات و عدم تركزها.

و نلاحظ من الشرح السابق للعبارة رقم 07 أن متوسطها الحسابي جاء في مجال موافق مما يدل على أغلبية العاملون لديهم فخر و ولاء للانتماء لهذه المؤسسة، باعتبارها أكبر مؤسسة في المنطقة مما نتجت لهم هذه القيم مما قد يُكسب للمؤسسة ميزة تنافسية هامة تعود عليها بنتائج إيجابية.

ويشير الجدول في العبارة رقم 08 و التي تمحورت حول أن دفاع المسؤولين في المؤسسة بقوة عن مصالحها، فكانت أجوبة أفراد العينة متفاوتة فكان عدد العمال الذين أجابوا بموافق تماما و موافق كل منهما 25 عامل ما نسبته 26% لكل منهما أما عدد العمال من أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم محايدة 14 عامل بنسبة 14.6%، أما عدد العمال الذين أجابوا بغير موافق و غير موافق تماما فهم على التوالي 18 عامل بنسبة 18.8% و 14 عامل بنسبة 14.6%، أما المتوسط الحسابي للموافقات 3.30 و الانحراف المعياري 1.415 مما يدل على أن هناك تشتت و عدم تركز في الإجابة.

نلاحظ من خلال الشرح السابق للعبارة رقم 08 أن متوسطها الحسابي جاء في مجال المحايد رغم تعدد الإجابات في المجالات الأخرى و هذا ما يعني أن العمال غير متأكدين من دفاع المسؤولين في المؤسسة بقوة عن مصالحها، و صراحة الباحثان يبديان تحفظا من هذه النتيجة فعند الدراسة الميدانية لا حظنا عدة مسؤولين يدافعون عن مصالح المؤسسة و ذلك برغبة منهم لاستمرار هذه المؤسسة.

يشير الجدول في العبارة رقم 09 و التي تمحورت حول عدم وجود طبقية أو عنصرية في المؤسسة فكان أكبر الإجابات من طرف أفراد العينة بغير موافق و عددهم 23 عامل بنسبة 24% و غير موافق تماما 26 عامل بنسبة 27.1% أي مجموع نسبتهما 51.1% وهذا ما يدل على أن أكثر من نصف العينة أجابوا بغير موافق و غير موافق تماما، أما عدد العمال الذين أجابوا بمحايد هم 19 عامل ما نسبته 19.8% و الذين أجابوا بموافق تماما و موافق فهم على الترتيب 13 عامل بنسبة 13.5% و 15 عامل ما نسبته 15.8% أما المتوسط الحسابي 2.65 و الانحراف المعياري 1.384 مما يعني عدم تركز الإجابات و تشتتها.

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

نلاحظ من الشرح السابق للعبارة رقم 09 أن المتوسط الحسابي وقع في مجال المحايد و كان قريب من مجال غير موافق برغم من وجود عدة إجابات في مجالات أخرى، مما يعني أنه هناك نوع من الطبقية و جهوية داخل المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى حساسيات بين العمال و ذلك راجع إلى طبيعة المنطقة التي ينحدر منها أغلب العمال و التي بها الكثير من القبائل و العروش.

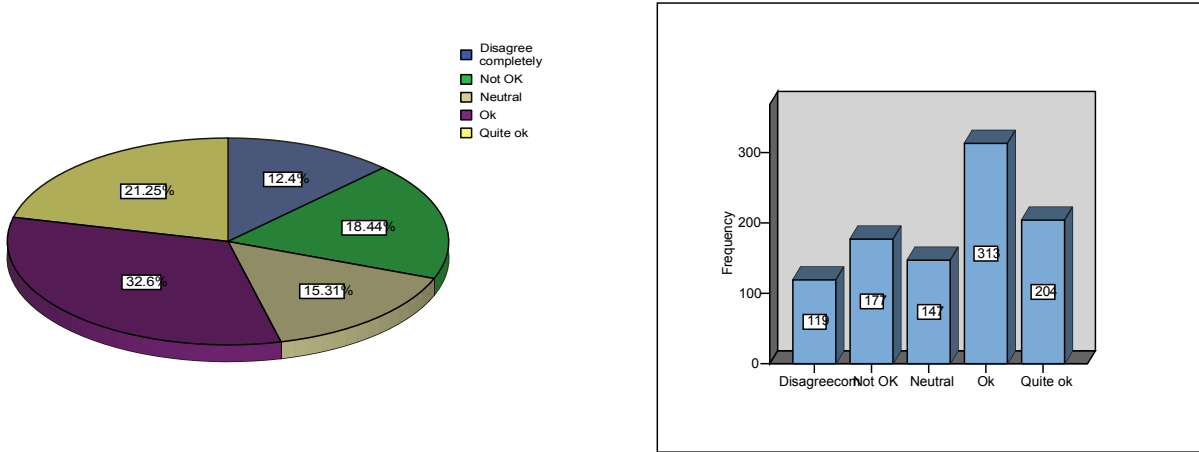
يشير الجدول في العبارة رقم 10 و التي تمحورت حول مساعدة القواعد و اللوائح الإدارية في المؤسسة على إنجاز العمل وإتقانه، فكانت أغلب الإجابات لأفراد العينة ما بين موافق تماما و موافق و هما على التوالي 20 عامل بنسبة 20.8% و 42 عامل بنسبة 43.8% أي بمجموع نسبتيهما 64.6% و الإجابات الأخرى جاءت متقاربة فعدد العمال الذين كانوا محايدين 12 عامل ما نسبته 12.5% و عدد العمال الموافقين وغير الموافقين تماما فهم على الترتيب 14 عامل ما نسبته 14.6% و 8 عمال ما نسبته 8.3% أما المتوسط الحسابي للموافقات 3.54 و الانحراف المعياري 1.213 مما يدل على تشتت الإجابات و عدم تركزها.

فلاحظ من الشرح السابق للعبارة رقم 10 أن المتوسط الحسابي وقع في مجال موافق رغم وجود بعض الإجابات في مجالات أخرى مما يعني أن القواعد اللوائح الإدارية تساعد على إنجاز العمل و إتقانه و هذا ما يؤدي مساعدة العامل في عمله، وذلك مما قد يغرس لدى العامل قيم حب العمل.

و من خلال الجدول نلاحظ أن الثقافة التنظيمية كانت الإجابات فيها موزعة بين جميع المجالات، فمجموع الإجابات بموافق تماما، عددها 204 إجابة بنسبة 21.3% و عدد الإجابات بموافق 313 إجابة بنسبة 32.6% و عدد الإجابات بمحايد 147 إجابة بنسبة 15.3% و مجموع الإجابات بغير موافق 177 إجابة بنسبة 18.4% و مجموع الإجابات بغير موافق تماما 119 إجابة بنسبة 12.4% أما المتوسط الحسابي 3.32 و الانحراف المعياري 1.325 مما يدل على تشتت الإجابات و عدم تركزها داخل المحور.

فلاحظ أن المتوسط الحسابي وقع في مجال محايد رغم وجود إجابات في المجالات أخرى، و كان المتوسط الحسابي قريب من مجال موافق مما يعني أن هناك تشتت بعض القيم في المؤسسة

الشكل رقم (03): يوضح نسبة وعدد الإجابات الثقافة التنظيمية في العينة



المصدر: المعالج الإحصائي

خلاصة:

تم التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات حول واقع لثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

النتائج:

- إن عمال المؤسسة لديهم اعتقاد راسخ و إيمان قاطع بالعمل الجماعي، و هذا ما يساعد على نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة.
- يشعر العمال في المؤسسة المدروسة بعدم الاستقرار الوظيفي و هذا يرجع لجزء من العمال و ليس كلهم خاصة العمال المؤقتين بها، مما قد يؤثر في قيم ثقافة الجودة لدى هؤلاء العمال؛
- هناك بعض العمال في المؤسسة المدروسة لا يتقبلون النقد، مما يؤثر في قيم المؤسسة، و لأن المؤسسة تحتوي على عمال ذوي الخبرة، فلما تنتقد هذه الأخير تكون على دراية بكيفية و طريقة العمل، خاصة إذا كان الانتقاد موجه للعمال الجدد ويكون هدفهم الوصول إلى جودة في الأداء؛

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-

- إن عمال المؤسسة المدروسة يشعرون بأهمية العمل الذين يقومون به و هذا مما يزيد في مسؤوليتهم و حرصهم على تنفيذ الأعمال على أكمل وجه، و هذا للحفاظ على السمعة الطيبة التي تحتوي عليها المؤسسة، كما أن هناك أعمال لا مجال للخطأ فيها في المؤسسة و هذا ما ينتج على أهمية العمل الذي يقومون به؛
- العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة المدروسة متذبذبة نوعا ما من حيث الود و الاحترام و لأن قيم الاحترام و الود المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين له دور بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أداء في المؤسسة؛
- إن أغلبية العمال في المؤسسة المدروسة لديهم فخر وولاء للإنتماء لهذه المؤسسة و بالتالي فإن هذه القيم تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة قد توصلها إلى نتائج إيجابية ؛
- أظهرت نتائج الاستبيان في المؤسسة المدروسة أن هناك تدبب حول ثقة المرؤوسين في رؤسائهم في الدفاع عن مصالح المؤسسة مما ينتج أن هناك بعض العمال لا يتقون في أن المسؤولين يدافعون على مصالح المؤسسة و هذا الاعتقاد من شأنه أن يؤثر على العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين مما قد ينتج بعض القيم التي لا تحدم المؤسسة ؛
- هناك طبقية و جهوية داخل المؤسسة و هذا ما أظهرته نتائج الاستبيان، إن هذه القيم من شأنها أن تعرقل ثقافة الجودة في المؤسسة.
- إن اللوائح و القواعد التنظيمية في المؤسسة المدروسة تساعد على نجاح العمل و إتقانه و بالتالي فإن اللوائح التنظيمية و قواعدها تلعب دور مهما في الأداء داخل المؤسسة المدروسة.
- **التوصيات:**
- إن للعمل الجماعي دور كبير في ترسخ قيم العمل في المؤسسة؛
- يجب أن تعمل المؤسسة على الاستقرار الوظيفي داخل كل مستوياتها التنظيمية؛
- على عمال المؤسسة المدروسة تقبل الانتقادات البناءة لأنها السبيل لمعرفة انحرافات العمل، كما تعتبر الانتقادات البناءة لها دور في الحصول على جودة العمل المقدم؛
- قيام المسؤولين في المؤسسة بتحسيس كل العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به بغية الوصول إلى إتقان في المؤسسة؛
- توطيد العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة ، و عليه فإن الرؤساء يعملون ما في وسعهم لكسب ثقة مرؤوسيهم ، ذلك على أساس التعاون المشترك بين الرؤساء و المرؤوسين.
- استغلال الفخر و الولاء و الانتماء للمؤسسة من طرف العاملين في زرع ثقافة الجودة لديهم.
- إزالة الطبقية و الجهوية داخل المؤسسة لأنها قد تعيق السير الحسن للعمل إن للقواعد و اللوائح التنظيمية دور كبير في إنجاز العمل داخل المؤسسة، و لذلك على المسؤولين داخل المؤسسة أن يكثروا من استعمال اللوائح التنظيمية لأن لها دور فعال في سير العمل داخل المؤسسة.

المراجع والإحالات

- ¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص: 18
- ² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص: 106
- ³ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، غير منشورة، 2006، ص: 11
- ⁴ محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة :حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004/2005، ص: 67
- ⁵ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة مؤسسة توضيب الورق وفتون الطباقة " EMBAG " ومؤسسة شيك الجزائر " Shik Algérie "، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، غير منشورة، 2002/2003، ص: 13
- ⁶ نفس المرجع السابق، ص: 13
- ⁷ جمال الدين محمد مرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص: 13
- ⁸ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص: 327-328
- ⁹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ط 1، 2002، ص: 311
- ¹⁰ محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة :حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية، مرجع سبق ذكره، ص: 160-161
- ¹¹ عبد الرحمان فالح العبادلة، الأغماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات الجنوب، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2003، ص: 36-37
- ¹² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 113-114
- ¹³ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2005، ص: 20-21
- ¹⁴ G Henry L . Tosi and others, Managing organizational behavior , USA ,Black well Business press , 3 Edition , 1994 , P 7
- ¹⁵ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 15
- ¹⁶ محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة : حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية، مرجع سبق ذكره، ص: 167
- ¹⁷ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين لنظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة، 2005، ص: 189
- ¹⁸ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 312
- ¹⁹ نفس المرجع، ص: 312
- ²⁰ قروي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 2003/02، ص: 70
- ²¹ عبد الرحمان فالح العبادلة، مرجع سبق ذكره، ص: 37

- ²²حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:332
- ²³حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:331-332
- ²⁴حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:332
- ²⁵جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص:25
- ²⁶حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:332
- ²⁷جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص:25
- ²⁸حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:332
- ²⁹جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص:25
- ³⁰حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:332
- ³¹عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات) ، سلسلة إصدارات. بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة رقم 45، القاهرة، 2003، ص:106
- ³²مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص:405
- ³³عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات) ، مرجع سبق ذكره، ص:108-109
- ³⁴نفس المرجع السابق، ص:109-110
- ³⁵عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات) ، مرجع سبق ذكره، ص:110