

## ثقافة المؤسسة بين التمثل والممارسة – دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية عنابة-

Institution culture between representation and practice- Field study in the  
local administration of the state of Annaba-

د. سمير قويد، (جامعة قالمة)

أ. هشام بوخناف، (جامعة عنابة)

تاريخ الاستلام: 2019/09/02؛ تاريخ القبول: 2019/10/11؛ تاريخ النشر: 2019/12/30

### الملخص

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى التعرف على تمثيلات الموظفين في الإدارة المحلية بولاية عنابة حول ثقافة المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية، توضح تصورات الموظفين وما يحملونه من أفكار حول ثقافة المؤسسة، ومدى تطابق هذه الأفكار مع الممارسة الفعلية لهذه الثقافة في الإدارة المحلية، وكذا التطرق إلى مدى وعي المسؤولين بالإدارة المحلية لأهمية ثقافة المؤسسة في توجيه قيم الموظفين وسلوكياتهم والحفاظ على هويتهم وتماسكهم، ودورها في تنمية مهاراتهم بما يتماشى وأهداف الولاية في مجال التنمية المحلية.

كلمات مفتاحية: المؤسسة، ثقافة المؤسسة، التمثلات، الممارسة.

### abstract

The main objective of this study is to identify staff representations in local administration with a strong mandate on enterprise culture, through a field study, which illustrates the perceptions and ideas of staff on enterprise culture, the compatibility of these ideas with the actual practice of this culture in local administration, as well as the extent to which officials are aware of local administration of the importance of enterprise culture in guiding the values and behaviors of employees and maintaining their identity and cohesion, and their role in developing their skills in a manner consistent manner.

**Keywords:** Institution - Culture of the Institution - Examples - Practice

### (مقدمة):

لا جدال في أن مفهوم ثقافة المؤسسة أخذ في العقود الأخيرة بعدا استراتيجيا في المؤسسات الحديثة، نظرا لأهميتها في تحقيق تماسك الأفراد، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، كما أنها أداة فاعلة في توجيه سلوكيات العاملين، وتنمية مهاراتهم بصورة أفضل، وذلك من خلال نظام اللوائح والقواعد غير الرسمية والرموز المشتركة، والذي يوضح للأفراد كيفية التصرف في المواقف المختلفة بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

وعليه يبدو من خلال تجارب العديد من الدول التي قطعت أشواط في النمو- كالمؤسسات اليابانية- أن الاعتماد على الثقافة التنظيمية الفاعلة والقوية هو الضامن الأساسي لنجاح أي مؤسسة خاصة إذا تطابقت أهداف

الفرد مع أهداف المؤسسة، وإذا شجعت المؤسسة أعضائها على الالتزام بقيم الانضباط والإبداع والمشاركة، وتقدير الكفاءة، وكل هذه العناصر تسهم في تحقيق التنمية البشرية المستدامة.

ومن ثم تبدو الحالة الجزائرية متخلفة إلى حد كبير، بسبب هيمنة الأطر القديمة في تسيير المؤسسات، والتي تعتمد على العلاقات الشخصية والزبونية، واحتقار الكفاءة، مما ولد لدى الفاعلين الاجتماعيين شعورا بالاغتراب، وفقدان الهوية المؤسساتية، وأثر سلبا على قيم الأفراد وتمثلاتهم، فطغت سلوكيات سلبية من مثل التغيب واللامبالاة وتضييع الوقت والأنانية، وبالحصول فقد الأفراد أي شعور بالولاء والانتماء إلى مؤسستهم.

ضمن هذا السياق بالضبط، سنحاول في هذه المداخلة التعرف على تمثيلات العاملين في الإدارة المحلية بولاية عنابة حول ثقافة المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية، توضح تصورات العاملين وما يحملونه من أفكار حول ثقافة المؤسسة، ومدى تطابق هذه الأفكار مع الممارسة الفعلية لهذه الثقافة في الإدارة المحلية، وكذا التطرق إلى مدى وعي المسيرين بالإدارة المحلية لأهمية ثقافة المؤسسة في توجيه قيم العاملين وسلوكياتهم، والحفاظ على هويتهم وتماسكهم، ودورها في تنمية مهاراتهم بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

## أولا-تحديد المفاهيم

### 1- المؤسسة institution

المؤسسة في اللغة العربية من أس البناء يؤسسه وأسسها تأسيسا، وأسست دارا إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها<sup>(1)</sup>.

كما تعني كذلك كل منشأة تؤسس لغرض معين كالمؤسسات الخيرية ذات النفع العام<sup>(2)</sup>.

وفي قاموس **Hachette** ترد كلمة مؤسسة institution للدلالة على مجموع الهياكل والهيئات المنظمة قانونيا لإرضاء المصالح المشتركة<sup>(3)</sup>.

وفي اللغة الإنكليزية تعني كلمة مؤسسة foundation، شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال مدة غير محددة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية، أو علمية، أو فنية، أو رياضية، أو لأي عمل آخر من أعمال البر، أو الرعاية الاجتماعية أو النفع العام، دون قصد أي ربح مادي، ويكون إنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية<sup>(4)</sup>.

والواضح أن كلمة مؤسسة سواء في اللغة العربية أو اللغات الأجنبية تتخذ المعنى ذاته، وهي مجموع الهيئات والتنظيمات التي تنشأ قصد خدمة المصالح العامة، سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي أو اقتصادي وغيرها.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد شهد مصطلح المؤسسة ثراء كبيرا من حيث المعاني والدلالات حيث تعرف المؤسسة كجماعة منظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرر رسميا ونسق الأدوار المحددة وتضم التنظيمات المعقدة وتشمل المؤسسات والشركات والنقابات والجامعات والمنظمات المهنية والهيئات الحكومية<sup>(5)</sup>.

أما لدى (إدغار شين **E.Sheine**) فالمؤسسة عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الاشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة، كما يرى شين بأن تعريف المؤسسة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد بالإضافة إلى مراعاة تأثير البيئة المحيطة في نشاط المؤسسة<sup>(6)</sup>.

ويقدم (أوليفيمير **MeierO**) تعريفا آخر حيث يعتبر المؤسسة بأنها بنية اقتصادية واجتماعية وثقافية، قانونيا مستقلة تحتوي على مجموعة من الأفراد يعملون بطريقة منتظمة ومنسجمة لتقديم مخرجات للبيئة الخارجية التي تتميز بالمنافسة<sup>(7)</sup>.

أما من حيث الدلالة السوسولوجية يمكن اعتبار المؤسسة أنظمة ذات معايير مترابطة تنبع من القيم المشتركة والمعقدة من خلال مجتمع معين أو مجموعات اجتماعية معينة بوصفها أحد طرقها الشائعة في التمثيل والتفكير والإحساس، وتمثل جزءا لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية، كما أنها تعد مصدرا للممارسات الاجتماعية المتكررة، والتي تفضل من خلالها معظم الأنشطة الاجتماعية، وعلى هذا النحو تعتبر المؤسسات شيئا جوهريا بالنسبة إلى فكرة البنيان الاجتماعي والتنظيم البنوي للنشاطات البشرية<sup>(8)</sup>.

ومما سبق طرحه نستطيع القول بأن المؤسسة هي نظام اجتماعي يتكون من فاعلين اجتماعيين يتفاعلون فيما بينهم وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة بهذه المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

## 2- ثقافة المؤسسة **La culture d'entreprise**

يعتبر مصطلح ثقافة المؤسسة من المصطلحات الحديثة التي برزت في الخمسينات على يد "إليوت جاك"، مؤسس معهد تافستوك Tavistock Institute في لندن، حيث قام في عام 1952 بتحديد ثقافة المؤسسة باعتبارها "طريقة تفكيرها وعملها المعتاد الذي يتم تقاسمه، والذي يجب تعلمه والقبول به"<sup>(9)</sup>، أي أن ثقافة المؤسسة -

بهذا المعنى - تتضمن مجموعة من الأنماط الفكرية، والقيم المؤسسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، مثل المشاركة والتضامن والتعاون وغيرها.

كما تمثل ثقافة المؤسسة مجموع المبادئ الأساسية التي اكتسبتها جماعة الفاعلين أو أنتجتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمّ تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات ثم ادراكها ومعالجتها<sup>(10)</sup>.

يساعد وجود ثقافة المؤسسة في مثل هذه الحالة على التكامل الداخلي والتفاعل الخارجي، ذلك أن الفاعلين يكون لديهم تقريبا نفس المبادئ عن أساليب التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذلك إدراك ما هو مقبول وما هو مرفوض.

كما يدل مفهوم ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الفاعلون داخل المؤسسة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها أيضا مع عناصر البيئة الخارجية<sup>(11)</sup>.

مما سبق تعبر ثقافة المؤسسة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها الفاعلين داخل المؤسسة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوس او ممارسات ترسخ مع الزمن لتشكيل أساليب التفكير وطرق أداء العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الفاعلين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون من البيئة الخارجية مع المؤسسة بشكل بيّن، لذا تبرز أهمية ثقافة المؤسسة من كونها تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها.

### 3- التمثيل *représentation*

يشير مصطلح التمثيل إلى الظواهر الفكرية المشتركة التي ينظم من خلالها الناس حياتهم، وتشكل مكونات جوهرية من أي ثقافة، وقد طرح هذا المصطلح لأول مرة "إميل دوركايم" للإشارة إلى واحدة من الأنواع الرئيسية للحقائق الاجتماعية التي يعنى بها علماء الاجتماع: وهي المعتقدات والأفكار والقيم والرموز والتوقعات التي تشكل طرق التفكير والشعور التي تتسم بالعمومية والديمومة ضمن مجتمع ما أو مجموعة اجتماعية ما والتي تتشاركها باعتبارها خاصية جماعة لها<sup>(12)</sup>.

وفي السياق ذاته، يؤكد أحمد زكي بدوي أن مصطلح التمثل يستخدم للدلالة على الرموز التي لها قيمة فكرية مشتركة ومعنى عاطفي لدى جميع أعضاء الجماعة، وتعكس التمثلات تاريخ الجماعة أي تجاربها خلال الزمن، كما تعبر عن المشاعر الجماعية والأفكار التي تزود الجماعة بوحدها وصفتها الفريدة، وبذلك تعتبر عاملاً يساهم في تضامن المجتمع<sup>(13)</sup>.

أما بوخريسة بوبكر فيعطي لمفهوم التمثلات معنى مغاير بوصفها ظواهر اجتماعية تبرز في أشكال متنوعة، معقدة نسبياً، وهي صور تكثف مجموعة من المعاني أو أنساق مرجعية تسمح بترجمة ما يحدث، وإعطاء معنى لغير المتوقع، أو هي فئات تمكن من تصنيف الظروف، الظواهر، الأفراد الذين نتعامل معهم، وهي أيضاً النظريات التي تسمح بالحكم عليهم، أو هي أسلوب ترجمة وتفكير واقعنا اليومي<sup>(14)</sup>.

ويعتبر آخر فإن عمليتي الفهم والتفسير في شكل تمثلات بنائية للواقع لا يمكن حدوثها خارج البنى المرجعية المختلفة اعتباراً من أن الواقع كعملية بناء ذهني لا يمكن أن يتشكل إلا في سياق وضعيات تواصلية أو تفاعلية مع العالم المحيط، أي مع منظومة القيم والإيديولوجيات والذهنيات والمخيلات الاجتماعية والجماعية وفي الجماعات الاجتماعية المرجعية التي تنتمي إليها، بمعنى أن التمثل يتحدد من خلال الفئة الاجتماعية التي يتولد ويتطور في سياقها، وبذلك فهو يساهم بتأثيره المستمر في مستويات وعي الأشخاص وفي توجيه سلوكياتهم الفردية والجماعية<sup>(15)</sup>.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تعريف التمثلات إجرائياً كما يلي:

التمثلات هي طريقة لفهم مظهر من مظاهر الثقافة السائدة في بيئة اجتماعية محددة، تتميز بقدرتها على التحكم بالقوة أو بالفعل المرتبط بهذا المظهر، وهي بذلك تعبر عن حصيلة معرفية خاصة بنشاط عقلي محدد تتيح للفرد أو الجماعة بتشكيل الواقع الذي يعيشونه وإضفاء معنى نوعياً عليه<sup>(16)</sup>.

#### 4-الممارسة pratique

ينطوي مفهوم الممارسة على معنى المداومة وكثرة الاشتغال بالشيء، وهو في استخدامه اللاتيني *practice* من أصل يوناني براكتيكوس، ويعدّ واحداً من المفاهيم التي شاع استخدامها في الفكر الفلسفي وقد استخدمت للدلالة على النشاط المستمر الذي توضع من خلاله مبادئ العلوم موضع التطبيق، ومنه قولهم: ممارسة الطب، وممارسة الغناء، وممارسة السياسة، كما تستخدم للدلالة على المداومة في النشاطات العقلية، كأن يقال ممارسة التفكير، وممارسة

التأمل، وغيرها، ولكنها بصورة عامة أكثر مرادفة للنشاط العملي *activité pratique* ومنها جاء تعبير ممارسة *praxis* المشتق من اليونانية أيضاً، ويراد منه أن يكون مقابلاً للعلم النظري والتأمل<sup>(17)</sup>.

وفي سياق آخر، تعبر الممارسات الاجتماعية عن وحدة النشاط المعرفي للإنسان في التاريخ وهي مصدر المعرفة العلمية، وقوتها المحركة، ولهذا فهي تقدم المعرفة المادية الحقيقية لوضع النظرية ومبدأ التعميم، كما أنها تحدد مضمون النظام المعرفي لدى البشر وتوجهه، وهي في الوقت نفسه معيار الحقيقة الذي يُظهر مدى صحة المعارف البشرية أو خطئها<sup>(18)</sup>.

وفي معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية يدل مصطلح الممارسة على التطبيق العملي للافتراضات النظرية، وهي طريقة امتحان صحة أو أخطاء تلك الافتراضات، والممارسة هي المقياس السليم لما هو ممكن ولما هو مستحيل، وتقتضي الممارسة لتحقيق أهداف الفرد توفر الحرية والمسؤولية<sup>(19)</sup>.

أما في مجال الخدمة الاجتماعية فيستخدم مصطلح الممارسة المهنية ليشير إلى قدرة الأخصائيين الاجتماعيين على مختلف الأساليب والطرق الفنية لحل المشكلة، لمساعدة المستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية لإشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم واضعين في الاعتبار كافة أنساق التعامل ( فرد، أسرة، جماعة صغيرة، منظمة، مجتمع) مستنديين على أسس معرفية ومهارية وقيمة تعكس الطبيعة المنفردة لممارسة المهنة في تعاملها مع التخصصات الأخرى لتحقيق الأهداف وفقاً لمجال الممارسة<sup>(20)</sup>.

وبالتالي فإن الممارسة المهنية تتطلب من الأخصائي الاجتماعي أن يمتلك من المهارات والقدرات والمعارف والقيم ما يؤهله لحل المشكلات التي تعترضه في مجال عمله.

وبالمجمل يمكن تعريف الممارسة إجرائياً بأنها مختلف المهارات والخبرات والمعارف والقيم التي يجب أن تتوفر لدى الفاعلين في المؤسسات الاجتماعية، حتى يتمكنوا من مزاوله نشاطاتهم المهنية واليومية.

## ثانياً- المعالجة المنهجية

### 1 - المقاربات المنهجية المستخدمة في البحث:

أ - المقاربة المنهجية الوصفية: قمنا بتوظيف المقاربة المنهجية الوصفية في البحث موضوع الدراسة من أجل الحصول على أدق المعلومات النظرية والميدانية، التي تخدم أغراض البحث، والتي تستوجب من الناحية البحثية القيام

بوصف أبعاد الظاهرة المدروسة المتمثلة في ثقافة المؤسسة كفعل، وكسلوك مترجم في واقع الإدارة المحلية، والمقاربة المنهجية الوصفية لا تقف عند وصف الظاهرة فحسب، بل تسعى إلى تحليلها إلى العناصر المشكلة لها، بواسطة الكشف من عوامل الظاهرة وارتباطاتها بالظواهر الأخرى، ثم تفسيرها.

**ب - المقاربة المنهجية الإحصائية:** من أجل أن تكون المقاربة المنهجية الوصفية ذات بعد علمي دقيق وموضوعي، فهي تحتاج إلى توظيف واستعمال أداة الإحصاء التي تتمظهر من خلال تفرغ البيانات والمعطيات الميدانية وفق نسق تنظيم المتغيرات والمؤشرات والأبعاد، وتحويلها إلى بيانات رقمية يمكن جدولتها.

كما أن التوظيف الإحصائي يظهر جلياً عند تحويل الأرقام إلى جملة من الدلالات الإحصائية ما يسهل علينا التعليق عليها وتحليلها، ومن ثم فهمها، وبالتالي إعادة بناء الظاهرة أو جملة الوقائع التي تمحورت حولها مجموعة التساؤلات التي طرحت من قبل.

**ج - المقاربة المنهجية المقارنة:** تعتبر المقاربة المنهجية المقارنة أحد أبرز المقاربات المنهجية المتميزة في إجراء البحوث، خاصة تلك التي تتجاوز جمع البيانات وتفسيرها من أجل فهم الظاهرة محل الدراسة وإنما تعداه إلى البحث في أسباب نشؤ الظواهر من خلال القيام بمقارنات بين مختلف الظواهر لرصد أسباب حدوثها، والعوامل المصاحبة لحدوثها.

## 2 - أدوات جمع البيانات:

**أ - الملاحظة بالمشاركة:** وهذا من خلال تفاعل الباحث في مختلف الأنشطة والأعمال ضمن حيز ميدان البحث، الأمر الذي يسهل علينا إدراك خلفيات وأبعاد السلوكيات والتفاعلات بين مختلف الفاعلين في الإدارة المحلية.

**ب - المقابلة الشخصية:** تعد المقابلة الشخصية أداة هامة وفعالة، ولا تختلف عن سير عملية المقابلة العادية إلا في إضافة نوعية، يكون الغرض منها فحص الافتراضات التي تم استخدامها، وسيتم استخدامها في بحثنا مع عدد من المسؤولين في الإدارة المحلية بولاية عنابة ميدان البحث.

**د - استمارة قياس الاتجاهات:** إن طبيعة الموضوع وهو معرفة تمثلات الموظفين بالإدارة المحلية لولاية عنابة حول ثقافة المؤسسة، فرض علينا من الناحية المنهجية استخدام تقنية قياس الاتجاهات وكون هذا الأسلوب يتطلب إجراءات

دقيقة ومحددة لجمع البيانات، فهو يقوم على وضع بنود إيجابية وأخرى سلبية وأخرى محايدة، وقد احتوت استمارة تمثلات الموظفين على المحاور التالية:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الأولية المتعلقة بالموظف، واشتملت على خمسة (5) أسئلة.

**المحور الثاني:** خاص بقياس تمثلات ثقافة المؤسسة لدى الموظف بالإدارة المحلية لولاية عنابة واشتملت على خمسة عشرة سؤالاً.

### 3 - عينة البحث:

إن طبيعة الدراسة وما تحمله من خصوصيات، تفرض علينا اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية وعلمية، وبما أن ولاية عنابة هي ميدان الدراسة، والتي تتشكل من مجموعة من الهياكل التنظيمية الإدارية، سنقوم بانتقاء عينة عشوائية بسيطة وفق الطرق المنهجية والعلمية المتعارف عليها، كأن نحدد نسبة 20 % مثلاً من كل مصلحة لتشكيل فريديات العينة، وذلك من أجل أن تكون العينة المدروسة ممثلة تمثيلاً دقيقاً للمجتمع الكلي.

### 4- كيفية اختيار عينة البحث وخصائصها:

بما أن عدد الأفراد العاملين الدائمين في ميدان الدراسة هو 768 موظفاً، وهو عدد المجتمع الكلي، وأن مجتمع عينة البحث، ما نسبته 20% وفق العملية الحسابية الآتية:

$$n = (N \times 20) / 100 \quad \text{====} \quad n = (768 \times 20) / 100 = 154$$

حيث n : تمثل عدد أفراد العينة.

N: تمثل عدد أفراد المجتمع الكلي.

وبعد توزيعنا للاستمارات تعذر الاتصال بكل أفراد العينة، نظراً لأن بعض الباحثين في عطلة والبعض الآخر امتنع عن المشاركة في البحث، كم أن بعض الاستمارات قد أتلفت أو ضاعت، فأصبح عدد الأفراد الباحثين هو 146.

## 5- خصائص عينة البحث

## 1- السن

الجدول رقم [01] : - توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب فئات السن	
14.38%	21	20 - 29 سنة	
33.56%	49	30 - 39 سنة	
44.52%	65	40 - 49 سنة	
07.53%	11	50 - 60 سنة	
99.99%	146	المجموع	

المصدر: بيانات السؤال رقم (01).

يلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (01) أن الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 40 سنة إلى 49 سنة هي التي تغلب على أفراد العينة، بنسبة إحصائية تمثل (65-44.52%)، مقارنة بالفئات العمرية الأخرى من 30-39 سنة، ومن 20-29 سنة، بنسب إحصائية تمثل (49-33.56%) و(21-14.38%) على التوالي، وعليه يتدخل عامل الخبرة في النشاط الإداري، فأغلب الموظفين الذين يمارسون الوظائف الإدارية الأساسية هم عمال قدامى تفوق خبرتهم 39 سنة، مقارنة بفئة الشباب التي تفتقر إلى الخبرة اللازمة في مجال النشاط الإداري، أما الفئة العمرية التي يتراوح سنها بين 50-60 سنة فتقدر بنسبة 07.53%، وهي على وشك التقاعد المسبق.

## 2- الجنس

الجدول رقم [02] : - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب %	التكرارات	لتكرارات و النسب الإجابة	
		موظف	الجنس
54.10 %	79	موظف	الجنس
45.89 %	67	موظفة	
99.99 %	146	المجموع	

المصدر: بيانات السؤال رقم (02).

رغم أن الشائع في الثقافة الإدارية الجزائرية هو تمركز الجنس الأنثوي في الوظائف المكتبية الإدارية، إلا أن بيانات الجدول رقم (02) تبين العكس، فالواضح أن نسبة (79-54.10 %) تمثل فئة الموظفين الذين يشغلون وظائف تنفيذية تتطلب الخروج إلى الميدان أكثر من الجنس الأنثوي.

### 3- المستوى التعليمي

الجدول رقم [03] : - المستوى التعليمي للفرد العامل

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة	
		متوسط	المستوى التعليمي
17.80 %	26	متوسط	المستوى التعليمي
58.90 %	86	ثانوي	
23.29 %	34	جامعي	
99.99 %	146	المجموع	

المصدر: بيانات السؤال رقم (03).

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (03) أنه يغلب على أفراد العينة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة ( 86-58.90%) ثم تليها فئة الجامعيين بنسبة ( 34-23.29%) وبعدها فئة الأفراد الذين لديهم تعليم متوسط بنسبة ( 26-17.80%)، والواضح أن هذه الشرائح التي يشكل فيها الإطار حصة ( 34-23.29%) تبين ضعف التأطير في الإدارة المحلية بولاية عنابة.

#### 4- المؤهل المهني

الجدول رقم [04] : - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني

النسب %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة	
		امتلاك المؤهل المهني	المهني
55.47%	81	لديه مؤهل مهني	
44.52%	65	ليس لديه مؤهل مهني	
99.99%	146	المجموع	

المصدر: بيانات السؤال رقم (04).

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة لديهم مؤهل مهني، حيث قدرت نسبتهم ب ( 81-55.47%) مقابل ( 65-44.52%) للذين ليس لديهم مؤهل مهني، وذلك راجع إلى سياسة التوظيف الجديدة التي تركز على الكفاءات وذوي المهارات لتحسين أداء الإدارة العمومية.

#### 5- المنصب الوظيفي

الجدول رقم [05] : - توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسب	التكرارات	موظفة	موظف	التكرارات و النسب الإجابة	
				المنصب	مناصب سامية
04.79%	07	02	05		

الوظيفي في الإدارة	مناصب ادارية	46	44	90	61.64%
	مناصب تنفيذ	28	21	49	33.56%
	المجموع	79	67	146	99.99%

المصدر: بيانات السؤال رقم (05).

يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم موظفين إداريين من صنف أعوان إدارة وكتاب ومختصين بالصفقات بنسبة (90-61.64%)، ويرجع ذلك إلى طبيعة الإدارة المحلية التي تختص بالوظائف الإدارية ما يتطلب وجود إداريين بنسب كبيرة، ثم تليها فئة العمال الذين يمارسون وظائف تنفيذية ( ميكانيكي، كهربائي، سائق) بنسبة ( 49-33.56%)، ثم تليها فئة الأفراد الذين يشغلون مناصب سامية بنسبة (07-04.79%).

### ثالثاً- تمثلات ثقافة المؤسسة لدى الموظف في الإدارة المحلية بولاية عنابة

تعتمد المؤسسات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات والتعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية، إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات فيصبح تصرف الموظف غير المتفق مع أهداف التنظيم أمراً غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ويحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط، ولكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الكبير على تحديد سلوكه<sup>(21)</sup>.

ولذلك تلعب ثقافة المؤسسة دوراً أساسياً في تدعيم الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتنمية ولائهم للمؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على درجة احترامهم للوائح والقوانين والإجراءات الإدارية المتبعة، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم [06]: - يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الإدارة

الموجب	الحيادي	السالب
--------	---------	--------



$= (2-) \times 22$	$0 = (0) \times 23$	$= (2+) \times 50$
44 -		100 +
+		+
$= (1-) \times 26$	وعليه نجد:	$+ = (1+) \times 25$
26 -	0	25
وعليه نجد:		وبالتالي نجد:
$(26-) + 44 -$		$= 25 + 100$
70 - =		125 +
لنتيجة هي : $55+ = (70-) + (0) + 125 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (06).

فالبيانات المشار إليها في الجدول أعلاه تؤكد أن هناك اتجاهًا إيجابيًا من طرف المبحوثين (+55) نحو العبارة رقم 06 من استمارة قياس الاتجاهات مما يؤكد أن أغلبية الموظفين على درجة من الوعي الثقافي بأهمية الالتزام التنظيمي بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الإدارة.

وبالتالي تظهر أهمية ثقافة المؤسسة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادًا على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشدًا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، كما تشجع أعضاء المؤسسة على التنسيق والتعاون الدائمين وذلك من خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام<sup>(22)</sup>.

الجدول رقم [07]: - السياسات والإجراءات المتبعة تراعي الخصوصية الثقافية للموظف

الموجب	الحيادي	السالب
$= (2+) \times 55$	$0 = (0) \times 01$	$= (2-) \times 57$
110+		114 -
+		+
$= (1+) \times 20$		$= (1-) \times 13$
20+		13 -
وعليه نجد		وعليه نجد
$= 20 + 110$	نجد	$= (13-)+114-$
130+	0	127 -
النتيجة هي : $3 + = (127 -) + (0) + 130 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (07).

يظهر من خلال بيانات الجدول رقم (07) أن هناك اتجاهًا إيجابيًا نحو العبارة رقم (07) من استمارة قياس الاتجاهات (+03)، حيث تؤكد أن السياسات والإجراءات المتبعة تراعي الخصوصية الثقافية للموظف، وبهذا نلمس اهتمام الإدارة المحلية بولاية عنابة بتحقيق التناغم الثقافي بين الإستراتيجية الإدارية المتبنية، والقيم الثقافية للموظفين، لاسيما أن أغلبهم ذوي خبرة في مجال العمل الإداري، ما يمكن أن يساعد على زيادة تفاني الموظف وإخلاصه في عمله.

وهنا تصبح المؤسسة - بوصفها مجالًا لممارسة العمل - مصدرًا مهمًا من مصادر التنشئة الاجتماعية، وقناة لسريان القيم الثقافية وتمريها، كما تتحول إلى مجال تُمارس ضمنه الهويات الفردية والجماعية وتتهيكّل، وفضاء مجدد لمسارات إنتاج الثقافة وإعادتها وتعلمها<sup>(23)</sup>.

وهذا ما يؤكد **Renaud Sainsaulieu** بأن المؤسسة هي وسط اجتماعي منتج للثقافة والهويات المشتركة، على اعتبار أن التجربة اليومية لعلاقات العمل تغذي التمثلات الجماعية والقيم المشتركة، كما أن العلاقات الاجتماعية في العمل تبني الهوية الفردية والجماعية، وبالتالي أصبح العمل في المجتمعات الصناعية المعاصرة وسطا جديدا للتلقي الثقافي (24).

**الجدول رقم [08]: - تعزز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء والانتماء للإدارة**

الموجب	الحيادي	السالب
$= (2+) \times 17$	$0 = (0) \times 08$	$= (2-) \times 39$
34+		78 -
+		+
$= (1+) \times 33$		$= (1-) \times 49$
33+		49 -
وعليه نجد		وعليه نجد
	نجد	
$= 33 + 34$	0	$= (49-)+(78-)$
67 +		127 -
النتيجة هي : $67 + (0) + (127 -) = 60 -$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (08).

ورغم اهتمام الإدارة المحلية بولاية عنابة بالعامل الثقافي في إستراتيجية تسيير المؤسسة، إلا أن هناك اتجاهها سلبيا (-60) من طرف المبحوثين نحو عبارة موجبة- تعزز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء والانتماء للإدارة- كما هو مبين في الجدول رقم (08)، وهذا يؤشر على أن ثقافة المؤسسة ضعيفة ولا تحظى بالقبول من طرف الموظفين، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى الانتماء والولاء والتوحد حول قيم مشتركة بين أعضائها.

الجدول رقم [09]: يوجد قناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

الموجب	الحيادي	السالب
$= (2+) \times 24$	$0 = (0) \times 22$	$= (2-) \times 27$
48+		54 -
+		+
$= (1+) \times 13$		$= (1-) \times 60$
13+		60 -
وعليه نجد	نجد	وعليه نجد
	0	
$= 13 + 48$		$= (60-)+(54-)$
61 +		114 -
النتيجة هي : $61 + (0) + (114 -) = 53 -$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (09).

تؤكد البيانات المشار إليها في الجدول رقم (09) أن الأنماط السلوكية السائدة في الإدارة المحلية لا تساهم في أداء وإنجاز الأعمال المطلوبة، على أحسن حال، وهذا بسبب أن السياسات والإجراءات التي تعتمدها الإدارة المحلية لا توفر مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف، وأن هناك التزام من قبل الموظفين بالسلوكيات السلبية التي تعكس الصورة الذهنية السيئة عن الإدارة المحلية، وتجسد من خلال إدراك الموظفين بعدم إتباع السلوك الإيجابي الذي يدفع نحو المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، نتج عنه تمثلات قيمية سلبية في الثقافة التنظيمية لدى الموظفين (-53).

إننا نفهم من هذا، أن هناك تعارضا أساسيا لدى الموظفين في الإدارة المحلية بين حاجة المشاركة وتحقيق الذات، وفي الجهة المقابلة، العالم المنظم والعقلاني الذي تنشده نظريا الإدارة المحلية، إنه عالم اصطناعي يشعر فيه

الموظف باللامعنى والانفصام، لقد ساهم هذا الشعور بدوره في بروز ميول نحو عدم الثقة بالإدارة والتدمير وعدم المشاركة والاعتراب الوظيفي<sup>(25)</sup>.

الجدول رقم [10]: هناك اعتقادات لدى الموظف بأن الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام بالجودة والكفاءة المطلوبة

الموجب	الحيادي	السالب
$40 \times (2+) = 80+$	$10 \times (0) = 0$	$40 \times (2-) = 80-$
+		+
$40 \times (1+) = 40+$	نجد	$16 \times (1-) = 16-$
وعليه نجد	0	عليه نجد
$80 + 40 = 120+$		$80- + (16-) = 96-$
النتيجة هي : $120 + (0) + (96 -) = 24 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (10).

توضح بيانات الجدول رقم (10) أن هناك اعتقادات ايجابية (+24) لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام بالجودة والكفاءة المطلوبة، وهو ما يدل على أهمية الرضا الوظيفي في تنمية الاتجاهات النفسية لدى العاملين اتجاه أعمالهم، مما يولد لديهم الشعور بالسعادة والراحة، ويزيد من درجة اندماجهم الوظيفي.

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود ارتباطات مهمة بين الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي، " فالعاملون الراضون عن العمل يتمتعون بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية مما ينعكس أثره في زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة خدماتهم، مما يعكس درجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز المهام<sup>(26)</sup>.

الجدول رقم [11]: وجود أفكار مشتركة لدى الموظفين ترغب بأن يتيح نظام الاتصال الاداري المتبع حرية في

تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية

الموجب	الحيادي	السالب
$47 \times (2+) =$	$09 \times (0) = 0$	$33 \times (2-) =$
94+		66 -
+		+
$52 \times (1+) =$		$05 \times (1-) =$
52+		05 -
	نجد	
	0	
وعليه نجد		عليه نجد
$94 + 52 =$		$66 - (05-) =$
146+		71 -
النتيجة هي : $146 + (0) + (71 -) = 75 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (11).

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك أفكارا مشتركة لدى الموظفين بأن يتيح نظام الاتصال الإداري المتبع حرية في تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وهذا يؤكد أن للموظفين تمثلات ايجابية مشتركة

(75+) حول دور الاتصال الإداري في تحسين صورة المؤسسة، وتسهيل حركة تبادل المعلومات بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط وثيق وتأثير متبادل بين طبيعة الثقافة التسييرية ونسق الاتصال، فالثقافة التسييرية الإيجابية تشجع الاتصال وتجعل منه أداة أساسية لنقل القيم إلى كافة أعضاء المؤسسة وترسيخها في مختلف المستويات التنظيمية من خلال إقامة حوار متبادل بين الإدارة والفاعلين داخل المؤسسة<sup>(27)</sup>.

الجدول رقم [12]: توفر اعتقاد لدى الموظفين بأهمية تطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية الوظائف

الموجب	الحيادي	السالب
$45 \times (2+) =$	$12 \times (0) = 0$	$21 \times (2-) =$
$90+$		$42 -$
$+$		$+$
$61 \times (1+) =$		$07 \times (1-) =$
$61+$		$07 -$
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
$90 + 61 =$	$0$	$42- + (07-) =$
$151+$		$49 -$
النتيجة هي : $151 + + (0) + (49 -) = 102 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (12).

يظهر من خلال بيانات الجدول رقم (12) أن أغلبية أفراد العينة يتفقون بالإيجاب (+102) على أهمية تطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية الوظائف وهذا مؤشر يدل على

أن الموظفين بالإدارة المحلية ينشدون تحقيق التغيير التنظيمي في علاقات العمل وتنمية ثقافة تنظيمية تحقق التكيف الداخلي، وتتيح مساحة للمشاركة والتفاعل الايجابي بين أعضاء المؤسسة، وهذا بالطبع يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يحقق الفاعلية التنظيمية.

الجدول رقم [13]: يوجد توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل الإبداع وتطوير الادارة المحلية

الموجب	الحيادي	السالب
$42 = (2+) \times$	$0 = (0) \times 01$	$20 = (2-) \times -$
84+		40
+		+
$51 = (1+) \times$		$32 = (1-) \times -$
51+		32
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
$84 + 51 =$	0	$40 - (32-) =$
135+		72 -
النتيجة هي : $135 + (0) + (32 -) = 103 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (13).

أما عن سؤالنا حول مدى توجه الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل الإبداع وتطوير الإدارة المحلية، فقد تبين - كما هو موضح في الجدول رقم (13) - أن أغلبيتهم يتفوقون بالإيجاب (+ 103) حول ضرورة التوجه نحو إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال زيادة معارفهم ومؤهلاتهم بما يتماشى والتطورات الإدارية الحديثة.

والجدير بالذكر في هذا السياق، أن إدارة المعرفة وسيلة إدارية معاصرة للتكيف مع متطلبات البيئة باعتبارها المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة والإبداع والتميز، حيث أكدت العديد من الدراسات أن تبني استراتيجيات وتوفير متطلبات إدارة المعرفة يحقق فوائد كبيرة من بينها على سبيل المثال زيادة الكفاءة والفاعلية، تحسين الإبداع، تحقيق الميزة التنافسية، سرعة الاستجابة لتغيرات البيئة<sup>(28)</sup>.

الجدول رقم [14]: يوجد توجه واضح من الإدارة المحلية نحو تطوير المسار الوظيفي للموظف من أجل

مواكبة التغيرات الجديدة

الموجب	الحيادي	السالب
$= (2+) \times 24$	$0 = (0) \times 03$	$= (2-) \times 30$
48+		60 -
+		+
$= (1+) \times 23$		$= (1-) \times 66$
23+		66 -
وعليه نجد	نجد	عليه نجد
	0	
$= 23 + 48$		$= (66-)+(60-)$
71 +		126 -
النتيجة هي : $71 + (0) + (126 -) = 55 -$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (14).

لكن على الرغم من تأكيد الموظفين على ضرورة تعزيز قدراتهم ومهارتهم من أجل تطور الإدارة المحلية، إلا أن بيانات الجدول رقم (14) تؤكد أن الإدارة المحلية-حسبهم- لا تولي مسألة تطوير المسار الوظيفي للموظف الأهمية

القصوى في سياساتها وإجراءاتها التنظيمية، مما ولد لدى الموظفين اتجاهها سلبيا (-55) نحو عبارة موجبة-يوجد توجه واضح من الإدارة المحلية نحو تطوير المسار الوظيفي للموظف من أجل مواكبة التغيرات الجديدة- وبهذا نلمس وجود مجموعة من الاختلالات النظامية تعيشها الإدارة المحلية تجعل من الموظفين في حالة من التذمر ولا يشعرون بأهمية دورهم في المؤسسة، وتجعلها هي الأخرى بعيدة كل البعد على المهام المنوطة بها، ويعتقد الباحثان أن سياسات وإجراءات العمل يجب أن تتماشى مع طموحات الموظفين في تحقيق التنمية الإدارية، لأنها تعتبر الطريقة والوسيلة التي يتبعها الموظفون لتحقيق معايير الجودة في الأداء.

وفي ظل غياب أية محاولة لتنمية وتطوير الموارد البشرية بالإدارة المحلية، غابت وبصورة جلية عملية تطوير المسار الوظيفي للموظفين، وهو الأمر الذي وضع الإدارة المحلية في بوتقة الانسحابية عن تأدية دورها الحقيقي في تنمية الأداء المؤسسي.

إذا، فالمعادلات الجديدة التي توطر الفعل الإداري الجزائري، تؤكد على ضرورة إحداث التغيير التنظيمي في ممارسات واستراتيجيات الإدارة المحلية، وتغيير نظرتها إلى الموظفين من مجرد يد عاملة إلى رأس مال بشري يتطلب التأهيل والتكوين والتدريب المستمر.

الجدول رقم [15]: تقوم الإدارة المحلية باستمرار بعملية التطوير الإداري بهدف تعزيز عملية التنمية المحلية

الموجب	الحيادي	السالب
$= (2+) \times 42$	$0 = (0) \times 11$	$= (2-) \times 68$
84+		136 -
+		+
$= (1+) \times 13$		$= (1-) \times 12$
13+		12 -
وعليه نجد	نجد	وعليه نجد
	0	

$(12-)+(136-)$		$= 13 + 84$
$148 - =$		$97 +$
النتيجة هي : $51 - = (148 -) + (0) + 97 +$		

المصدر: بيانات السؤال رقم (15).

كما تبين لنا من خلال بيانات الجدول رقم (15) أن أغلبية الموظفين نفوا بالسلب (-51) أي اهتمام من طرف الإدارة المحلية بعملية التطوير الإداري، بما يتماشى وتحقيق التنمية المحلية، وبهذا يتبن الإدارة المحلية منذ الاستقلال ونتيجة لهذه الاستمرارية في طرق العمل التقليدية والموروثة، لم تعلن عن أ تقبل للتغيير أو التجديد في ممارساتها التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية مع الفرد الجزائري هذا من جهة، ولم تعرف أي تطوير أو تحسين لمستوى الأداء في خدماتها وتطوير الكفاءات فيها من جهة أخرى وذلك من خلال التبعثرات المستمرة في مشاريع التنمية<sup>(29)</sup>.

وعليه يتأكد لنا أن الإدارة المحلية بالجزائر بقيت رهينة الممارسات الكلاسيكية في منظومة التسيير، جعلتها محل تخلف وركود نتيجة لضعف الثقافة المؤسساتية التي لا تؤمن بفلسفة التطوير الإداري مما جعلها بعيدة عن تحقيق الأهداف وتطوير الأداء المؤسسي.

#### رابعاً- مدى وعي المسيرين بأهمية ثقافة المؤسسة في الإدارة المحلية بولاية عنابة

يعتبر الاهتمام بالثقافة التنظيمية من الأولويات خصوصاً عندما يراد من الدراسة التعرف على العوامل الثقافية وتأثيرها في السلوك التنظيمي، حيث أن الاهتمام بدراسة السلوك على المستوى الجزئي بمعنى سلوك الفرد، ردود أفعاله، إدراكه للتحفيز، كل في إطار علائقي بالعمل تعبر عن مقارنة ناقصة إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تحدد ثقافياً لما نفرزه من قيم معينة<sup>(30)</sup>.

وفي رأي علماء الإدارة والتنظيم يتحتم اليوم على كل مدير مؤسسة أن يواجه ثلاثة تحديات رئيسية هي:

1 - ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية في مؤسسته.

2 - إدارة ثقافة المؤسسة بحيث يعكس الاتجاه المتزايد لسوء الأداء المؤسسي.

3- تلبية وإشباع حاجات السوق من خلال ضمان أن تواكب البيئة الداخلية للمؤسسة نفس إيقاع بيئتها الخارجية<sup>(31)</sup>.

إن تغيير الثقافة التنظيمية الناجح يجب أن يسير في اتجاهين، حيث المورد البشري هو المشارك النشط والفعال في تشكيل تلك الثقافة، وليس صاحب رد فعل سلمي للآليات الخارجية التي يقترحها النموذج التقليدي لثقافة المؤسسة<sup>(32)</sup>.

والجدير بالتأكيد في هذا السياق، أن ثقافة المؤسسة ما هي إلا امتداد للثقافة السائدة في البيئة التي توجد فيها المؤسسة، وعليه فالسلوك الوظيفي وما يصدر من الأفراد من تصرفات هو في واقع الأمر إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء الأفراد.

وعليه ، فإن لثقافة المجتمع وقيمه وعاداته أثر على فعالية سير التنظيمات، وخاصة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية وتحفيز العمال<sup>(33)</sup>، وهذا ما كان له الأثر الواضح على طريفة تفكير المسيرين ونظرتهم للموارد البشرية.

فمن خلال بعض المقابلات الحرة التي تم إجراؤها مع المسؤولين في الإدارة المحلية، تبين لنا أن الإدارة المحلية لا تنظر إلى الموظف على أنه من الموارد المتاحة في الولاية (أنظر الملحق /السؤال رقم 01 من دليل المقابلة)، وحسب المستجوبين فإن الموظف لا يحتاج إلى التكوين لأن فيه مضيعة للوقت، وهدر للمال العمومي، كما أن عدد من الكفاءات ستحال إلى التقاعد المسبق (أعوان تنفيذ إداريون، إدارات سامية) والإدارة لا تتحرك على الأقل للإبقاء على بعض الكفاءات، وهذا دليل واضح على أن الموظف كما أسلفنا ليس من أهم الموارد المتاحة في الولاية.

سوسيولوجيا تعكس هذه الإجابة النظرة الضيقة للمسيرين إلى الموارد البشرية، لأن طبيعة تكوينهم تجعلهم يهملون أهمية تكوين وتأهيل الموظفين، وعدم تفهم الواقع الثقافي للأفراد، وبالتالي عدم القدرة على تنمية مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما فيما يخص الإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمدى احترام الموظفين للإدارة (أنظر الملحق /السؤال رقم 02 من دليل المقابلة) فقد أكد المسؤولين بالولاية أن الموظفين لا يحترمون إدارتهم لأنهم يرون فيها وكر للجهوية والقبلية، كما أنهم لا يفتخرون لكونهم يعملون في الولاية فهم متمردون عن الإدارة، حتى ولو تعرضوا إلى عقوبات

إدارية، وهذا مؤشر على تدني الروح المعنوية لدى الموظفين نتيجة تغييهم عن المشاركة في الفعل التسيير الاستراتيجي بالولاية، مما أثر سلبا على احترامهم للإدارة ومسيريها.

كما تبين كذلك من خلال إجابات المسؤولين بالولاية أنه لا يوجد تقبل من طرف الموظفين للضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الإدارة المحلية (أنظر الملحق /السؤال رقم 03 من دليل المقابلة) في غالب الأحيان إلا في حالات كعودهم بمزايا أو ترقية في المنصب من مسؤوليهم، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين الموظفين والإدارة هي علاقات مبنية على المصالح والامتيازات، نتيجة غياب ثقافة الانتماء والولاء من طرف الموظفين لمؤسستهم.

كما تؤكد جليا رغبة المسؤولين بزيادة الصلاحيات الموكلة لهم لممارسة أنشطتهم (أنظر الملحق /السؤال رقم 04 من دليل المقابلة) وذلك من أجل وضع حد للتسيب والفوضى وكبح التصرفات غير اللائقة في الإدارة، وتغيير السلوكيات السيئة واستبدالها بسلوكيات دافعة للعمل أكثر، وفتح مجال للإبداع والأخذ بزمام المبادرة، وضرورة تفعيل ثقافة المؤسسة في الإدارة. وكل هذه القيم لا يتم تحقيقها وضبطها إلا بمنح صلاحيات أكثر للمسؤولين تكون كأداة وصل بين الموظف ومسؤوليه.

أما فيما يخص السؤال رقم (05) من دليل المقابلة، والذي مفاده: هل أن سلوك مدير الإدارة المحلية يوضح مدى اهتمامه بثقافة التسيير في الإدارة المحلية؟ فقد اعتذر أغلبية المسؤولين عن الإجابة عنه، وهو ما يؤكد غياب الشفافية في الإدارة المحلية بولاية عنابة، نتيجة تخوفهم من المسؤول المباشر، وبالتالي سيطرة الممارسات التقليدية في التسيير التي تقوم على منطق التزلف للأقوى وعبادة الشخص، مما يقف عائقا أمام أي مبادرة حرة في التغيير التنظيمي.

وتجدر الإشارة في سياق آخر، أن أغلبية المسؤولين بالولاية أكدوا على ضرورة ترسيخ قيم احترام الوقت بين الموظفين (أنظر الملحق /السؤال رقم 06 من دليل المقابلة)، بغية تشجيعهم على التحكم في منظومة العمل، ويعتبرون الوقت كمورد أساسي من موارد المؤسسة التي لا تنضب، كما أن قيم احترام الوقت مكرسة للتحكم في منظومة العمل وتسريع وتيرته لتحقيق مستويات عالية من النجاح والفعالية، لكن الملاحظات الميدانية تكشف أن بعض المسؤولين لا يولون مسألة احترام الوقت الاهتمام الكافي، مما يشكل تعارضا قيميا بين تمثلاتهم وممارساتهم العملية.

كما كشفت المقابلات الميدانية أيضا أن القائمين على شؤون الإدارة المحلية لا يسعون لإشراك الموظفين من مختلف المستويات في كافة القضايا والمشكلات التي تعترض الإدارة (أنظر الملحق /السؤال رقم 07 من دليل المقابلة) حتى ولو تعلق الأمر بالتنحية أو تغيير مسؤول أو موظف من منصبه، وهو ما حدث فعلا في مصلحة التنظيم والشؤون العامة حيث لم يساهم الموظفون بمعية المسؤولين في الإدارة المحلية في تغيير رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة ليس لسوء معاملته لموظفيه واحتكاره لمختلف القرارات، بل لعرقلته منح اعتماد محل لأحد معارف إطار سام في الولاية، ما أدى إلى شعور الموظفين بالإحباط وتدني الروح المعنوية وبالتالي ضعف الأداء لدى الموظفين وهو أمر أحل بسير شؤون المصلحة خاصة أنها تتعامل مع المواطنين مباشرة.

يظهر أن عدم المشاركة الفعلية في سيرورة القرارات ساهمت بشكل واضح في عدم تدعيم روح الانتماء والولاء للموظفين داخل الولاية (أنظر الملحق /السؤال رقم 08 من دليل المقابلة) ويتجلى ذلك في قرارات بعض الموظفين في عدم البقاء في الولاية، ففي أول عرض مغري يمنح لهم من طرف مؤسسات أخرى فأهم لا يفضلون البقاء في خدمة مصلحتهم في الإدارة المحلية لأنهم لم يجدوا المناخ الملائم لذلك.

كما تبين من خلال المقابلات الميدانية أن المسؤولين في الإدارة المحلية لا يحسنون استغلال الفرص التي تتاح لهم (أنظر الملحق /السؤال رقم 09 من دليل المقابلة)، فقد لاحظنا أن من خلال التغييرات التي طرأت على الإدارة المحلية بمختلف توجهاتها لم تؤثر على تغيير نظرة المسؤولين إلى قيم المشاركة في القرارات ولم تولي لها أي اهتمام خاص ومميز نظرا لما لها من إسهام في رفع روح الانتماء لدى الموظفين ومن ثمة تدعيم وتعزيز روابط العلاقات الاجتماعية الايجابية التي تميز حقيقة هذه الولاية كمؤسسة عن مثيلتها من المؤسسات الأخرى.

أما عن سؤالنا حول مكانة ثقافة المؤسسة بالنسبة للإدارة المحلية، فقد صرح أغلب المسؤولين (أنظر الملحق /السؤال رقم 10 من دليل المقابلة) أنها بمثابة الطريق الصحيح لنجاح الإدارة المحلية وتحقيقها للنجاح والميزة في أدائها، وهذا لا يتأتى - حسبهم - إلا من خلال انتهاجها سياسات رفع مستوى الأداء وتشجيع روح المبادرة والعمل الجاد والانضباط داخل الإدارة المحلية.

وتكمن أهمية ثقافة المؤسسة أيضا حسب المسؤولين في أنها توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه سلوك الموظفين ، كما تعمل على توسيع أفق ومعارف الموظفين العاملين حول الأحداث والتغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الموظفون بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، وأيضا تساعد

على التنبؤ بسلوك أي موظف، فمن المعروف أن الفرد عندما تواجهه أي مشكلة أو موقفًا معينًا فإنه يتصرف وفقًا لخصائصه الثقافية.

يظهر أن هذا التصور النظري لأهمية ثقافة المؤسسة حسب المسؤولين، يتعارض مع الممارسات الفعلية لها في استراتيجيات الفاعلين في الإدارة المحلية، ونظرتهم إلى الموظف كمجرد يد عاملة فقط، ولم ينل الاهتمام الكافي لصقل مواهبه وإبراز قدراته، "وبالتالي كانت مجرد قيم وعادات وسلوكيات لا ترتقي إلى أن تكون ثقافة مؤسسية، لأنها تقف كعقبة أمام تطوير طاقات الأفراد وإبداعهم، وتمثل معوقًا كبيرًا من بين المعوقات في تحسن الأداء المؤسسي" (34).

لقد تأكد لنا من خلال أجوبة المقابلات التي أجريت مع فئة المسؤولين أن الإدارة المحلية (أنظر الملحق /السؤال رقم 11 من دليل المقابلة) تسعى لتحسين عملياتها الإدارية وحتى الاتصالية وهذا بالاعتماد على سياسات رشيدة وفعالة لزيادة الأداء وهي من الخطوات المطلوبة فعلا في تطبيق معايير الجودة، لكن شرط أن تعمل الولاية على تقوية وتطوير سياساتها التسييرية، من خلال آليات مدعمة ومحسنة لعلاقات الإدارة الموظفين، وهو الأمر الذي سيسهم - في تقديرنا- بشكل فعلي في الزيادة والرفع من مستوى الأداء وتحسينه.

إن تغيير ثقافة التسيير والتنظيم الناجح يجب أن يسير في اتجاهين، حيث المورد البشري هو المشارك النشط والفعال في تشكيل تلك الثقافة، و ليس صاحب رد فعل سلبي للآليات الخارجية التي يقترحها النموذج التقليدي لثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن مصداقية المؤسسات وسمعتها يجب أن تكون مبنية على تاريخ من السلوكيات القيمة، وليس على حملة تسويقية مخططة بدقة.

#### خلاصة

شكلت هذه المداخلة محاولة للتعرف على ثقافة المؤسسة بين التمثل والممارسة بالإدارة المحلية لولاية عنابة، وقد تبين من خلالها أن أغلب الموظفين يحملون نوعين من التمثلات إحداهما إيجابية والأخرى سلبية، فأما التمثلات الإيجابية تتمثل أساسا في وعي الموظفين بأهمية الالتزام التنظيمي بالسياسات والإجراءات المتبعة بالمؤسسة، وقناعاتهم المشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى تأكيدهم على ضرورة تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير الإدارة المحلية، أما التمثلات السلبية فهي نتاج لتغييب الموظف عن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم اهتمام الإدارة بتطوير مساره الوظيفي، الأمر الذي عزز في استلابه من مؤسسته،

وجعله غير مبال في عمله، وأثر سلبا على انتمائه الوظيفي، كما أثر في سلوكياته ومعتقداته كنتيجة لغياب ثقافة مؤسساتية ترتقي بالموظف في مساره المهني.

كما تأكد جليا ضعف الثقافة المؤسساتية لدى المسؤولين بالإدارة المحلية، وهشاشة الأرضية الثقافية التي يستندون إليها، وقد انعكس ذلك سلبا على ممارساتهم وأفعالهم في تحقيق التنمية الإدارية ونظرتهم الدونية للموظفين كمجرد أيدي عاملة فقط، وحصر ثقافة المؤسسة في احترام الوقت والسياسات التنظيمية دون الالتفات إلى أهمية القيم التنظيمية الحديثة في توجيه سلوك الموظفين وأفعالهم، كالمشاركة والمبادرة والتطوير التنظيمي، رغم تأكيدهم على أهمية ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء المؤسسي.

بهذا الفهم بات واضحا اللاتوافق الثقافي بين الإدارة والموظفين، نتيجة سوء فهم لمتطلبات الأفراد ورغبتهم في تحقيق التغيير التنظيمي، وبالتالي فشلت الإدارة المحلية في تحويل ثقافة المؤسسة إلى ممارسات فعلية، الأمر الذي انعكس سلبا على اتجاهات الأفراد وقيمهم ومعتقداتهم، وعلاقتهم المهنية.

يمكن القول، أن ثقافة المؤسسة ليست مجرد أفكار وتصورات وتمثلات فقط، وإنما هي نمط لسلوك حيوي متحرك ذو ارتباط وثيق بالبيئة الداخلية وحركيتها اليومية الفاعلة، وسياسة ديناميكية مرتبطة بحاجات الأفراد في التحسين والتنمية، وحركة المؤسسة لتلبية هذه الحاجات المتعددة.

ولهذا وجب التأكيد أن تفعيل الثقافة المؤسساتية في الإدارة المحلية يجب أن يقترن بسلوكيات الرشادة والانضباط والأداء والتطوير وتقدير الكفاءات، بالإضافة إلى عناصر أخرى من دوافع السلوك السليم وديناميكية السلوك الجماعي، إن ثقافة المؤسسة بالأساس مفهوم فكري متعلق بالسلوك، وهو سياسة ديناميكية ونمط واقع يستمد حيويته من التفاعل اليومي الدائم بين المؤسسة وموظفيها.

#### - المراجع :

(1) - أبو الفضل محمد بن منظور: لسان العرب\_ الجزء الأول، الجزائر، دار الأبحاث، 2008، ص 127.

(2) - أحمد العايد (وآخرون): المعجم العربي الأساسي. تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم 1988، ص 89.

(3) - **Dictionnaire Hachette**, Paris, éd Hachette, 2009, p 825.

(4) - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت، مكتبة لبنان، 1982، ص 167.

- (5)-سموك على : استراتيجيات التنظيم الإداري، دراسات في تسيير الموارد البشرية. الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2008، ص 55.
- (6)-مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب 1992، ص 36.
- (7)-Olivier meier : **DECO du manager**, Paris, éd dumod 2009p72.
- (8)-جون سكوت ( وآخرون): علم الاجتماع المفاهيم الأساسية. ترجمة محمد عثمان، بيروت، الشبكة العربية للأبحاث والنشر 2009، ص 357.
- (9)-جان فرنسوا دورتيه: معجم العلوم الإنسانية. ترجمة جورج كتورة، بيروت، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2009، ص 298-299.
- (10)- إدغار شاين: الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة محمد مشير الأصبحي ومحمد شحاتة، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2011، ص 15.
- (11)- تشارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية. الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد عبد العال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص 65.
- (12)-جون سكوت ( وآخرون)، مرجع سابق، ص 122.
- (13)- أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 69.
- (14)- بوخريسة بوبكر: المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي. الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار - عنابة، 2006، ص 154.
- (15)- بوالشرش نور الدين: إشكالية التحول من مفهوم اليد العاملة إلى الرأس المال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية. (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر)، إشراف: سموك علي، ( 2011-2012)، ص 41-42.
- (16)-بشرى عناد مبارك: " التمثيلات الاجتماعية وعلاقتها بالتوجه نحو السيادة الاجتماعية لدى المنتمين للأحزاب السياسية."مجلة الفتح، الصادرة عن كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى- العراق العدد 51، سبتمبر 2012، ص 128.
- (17)-سليمان الضاه: الممارسة praxis . الموقع: <http://www.aranthropos.com/praxis> (تم تصفح الموقع بتاريخ 2016/09/19).
- (18)- المرجع نفسه، الموقع نفسه.
- (19)-أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 323.
- (20)-مرتضى الأمين محمد الصالح: دور الممارسة العامة في مواجهة مشكلات تعاطي المخدرات لدى الشباب ( دراسة تطبيقية على نزلاء سجن مدينة الهدى الإصلاحية بأم درمان). ( رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الخدمة الاجتماعية، كلية الدراسات العليا، معهد تنمية الأسرة والمجتمع، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، إشراف: صديق عطا المنان التوم، 2015، ص 11-12.
- (21)- محمد قاسم القويطي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط 06، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 177.
- (22)- عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة)(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر) إشراف: زوزو رشيد، (2014-2015)، ص 98.
- (23)- التايب عائشة: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة. القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2011، ص 69.
- (24)- شرايبي محمد: سوسيولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب، حالتا تنظيمين جمعويين. المغرب، طوب بريس، 2007، ص 83.

- (25) - سموك علي: التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية. في: مراني حسان(وآخرون) الإطارات الصناعية: شروط تكوين نخبة حديثة. وهران- الجزائر، منشورات المركز الوطني في الأثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، 2005، ص ص 73-74.
- (26) - بشرى عباس محمد: " تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، المجلد 21، العدد 81، 2015، ص 173.
- (27) - بن زروق جمال: "الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة." مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الصادرة بالجزائر عن جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة، العدد 06 نوفمبر 2010، ص 241.
- (28) - علي فاضل فوزي: " أثر متطلبات إدارة المعرفة في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية." مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45، 2015، ص 279.
- (29) - زعبالة ليندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي.(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر) إشراف: سموك علي، (2007-2008)، ص 179.
- (30) - المرجع نفسه، ص 200.
- (31) - بوخناف هشام: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- عنابة.(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر) إشراف: سموك علي، (2010-2011)، ص 184.
- (32) - المرجع نفسه، ص 184.
- (33) - بوفلحة غياث: القيم الثقافية والتسيير. الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998، ص 82.
- (34) - زعبالة ليندة، مرجع سابق، ص 201.

## الملحق

### دليل استمارة مقابلة مع المسؤولين في الإدارة المحلية

- 1- هل تعتقد أن الإدارة المحلية تنظر إلى الموظف بأنه من أهم الموارد المتاحة في الولاية ؟
- 2- بصفتك مسؤول في الإدارة المحلية، هل للإدارة المحلية احترامها من الموظفين؟
- 3- هل يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الإدارة المحلية وتطورها ؟
- 4- من الواضح أن المسؤولين في الإدارة المحلية يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أنشطتهم ؟
- 5- هل أن سلوك مدير الإدارة المحلية يوضح مدى اهتمامه بثقافة التسيير في الإدارة المحلية؟
- 6- حسب رأيك كيف تساهم الإدارة المحلية في تدعيم ثقافة احترام الوقت؟

- 7- بصفتك مسؤول في الإدارة المحلية، هل كل القرارات في الإدارة المحلية تبلغ إلى المصالح بشكل فعال، وهل تشارك فيها؟
- 8- هل تعتقد أن الموظفين يرتبطون ارتباطاً شديداً بالمصالح التي ينتمون إليها؟
- 9- هل تعتقد بأن المسؤولين في الإدارة المحلية يحسنون استغلال الفرص التي تتاح للإدارة؟
- 10- حسب رأيك ماذا تعني لك ثقافة المؤسسة وفيما تتمثل أهميتها بالنسبة للإدارة المحلية؟
- 11- كيف تنظر إلى مستقبل الإدارة المحلية؟