

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



الموضوع:

## ثقافة المؤسسة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال.

تخصص: إتصال

تحت إشراف الأستاذ:

• بن عيسى الشيخ.

إعداد الطلبة:

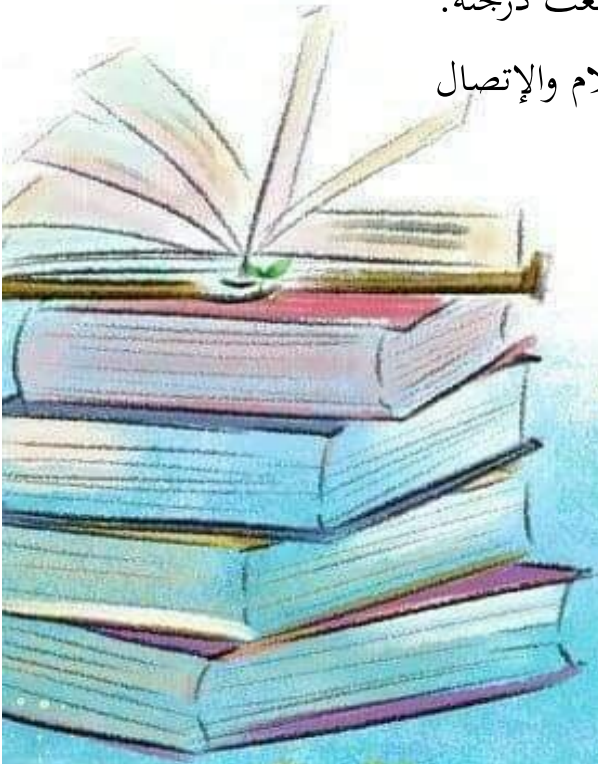
- رابعي إلياس عبد العليم.
- سارة رحمانى.
- بوخضرة زهرة.

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

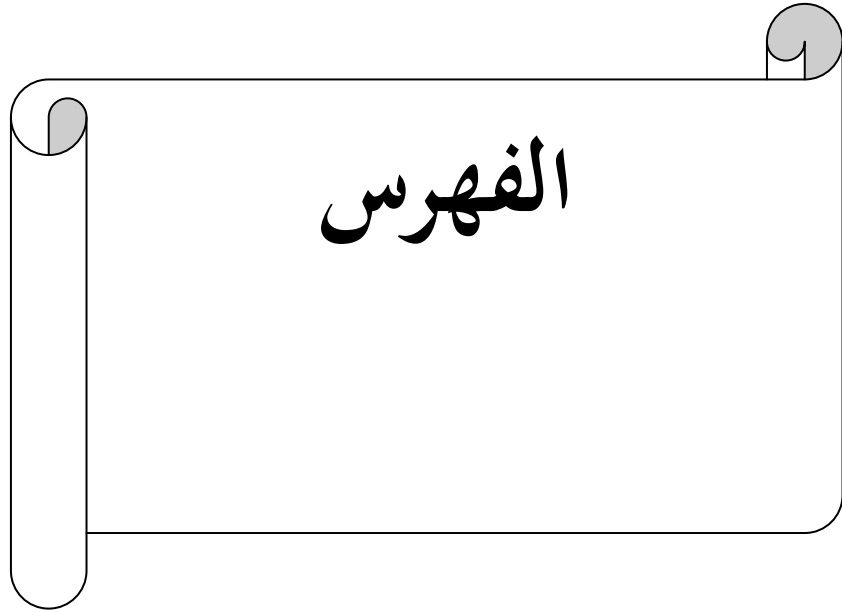
نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق معه وبفضل منه  
تمكنا من إنجاز هذه المذكرة  
نتقدم بالعرفان والشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل المشرف:  
بن عيسى الشيخ  
على توجيهاته وملاحظاته  
كما نشكر جميع الأساتذة والزملاء  
الذين قدموا لنا المساعدة مهما كانت طبيعتها  
وإلى كل من قدم لنا قدم لنا تشجيعاً مهما بلغت درجته.  
وكل الشكر والتقدير لكل أساتذة قسم الإعلام والاتصال  
دون إستثناء.



## ملخص:

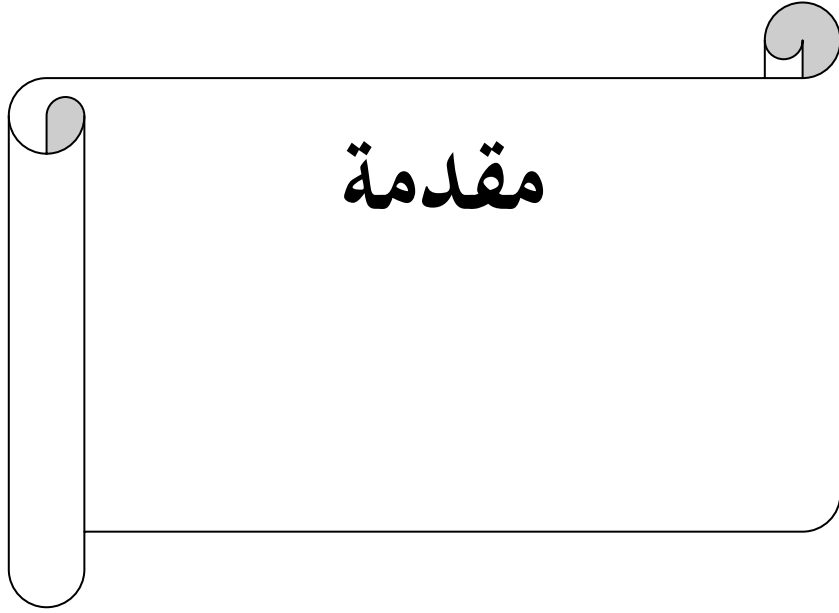
تهدف هذه الدراسة إلى محاولة دراسة العلاقة المتبادلة بين المكونات الثقافية السائدة في المنظمات الإدارية والسياسية وكفاءة الأداء، بناءً على الإستراتيجية المحددة من طرف مختلف المستويات الإدارية وهو ما ينعكس على الإطار الكلي الخاص يرسم السياسات وضع القرار وقد ساهمت التنظيرات الإدارية الحديثة في رسم إطار مفاهيمي خاص بثقافة المؤسسة يشمل: الأدوار، التوقعات، اخلاقيات الوظيفة، القيم، والاعراق. وهو ما يتطلب تكييفاً مرت في الهياكل والتصاميم التنظيمية وهذه الدراسة ندرس من خلالها أيضاً ما المقصود بثقافة المؤسسة الخدمائية الجزائرية أو بشكل أدق ما علاقة ثقافة المؤسسة بأداء المؤسسة الخدمائية الجزائرية عرضنا في الجانب النظري فصلين تحليلاً ووصفاً لمعنى ثقافة المؤسسة، وما هي أهم مكوناتها من قيم وأعراف وعادات وتقاليد وأما الفصل الآخر تطرقنا فيه إلى مفهوم المؤسسة الخدمائية وأهم أنواعها وخصائصها وعناصرها مبرزين بعض المفاهيم مثل: مفهوم المؤسسة وأهم المصطلحات المتعلقة بها.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، الثقافة، المؤسسة، المؤسسة الخدمائية.



الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر وعرفان
	الملخص
	الفهرس
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
3	الإشكالية
3	تساؤلات الدراسة
4	أسباب اختيار الموضوع
4	أهمية الموضوع
4	أهداف الدراسة
5	المنهج
5	المفاهيم والمصطلحات
7	الدراسات السابقة
7	الصعوبات
<b>الفصل الثاني: مفهوم ثقافة المؤسسة</b>	
9	<b>المبحث الأول: لمحة تاريخية لثقافة المؤسسة</b>
10	المطلب الأول: مفهوم الثقافة
11	المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة
12	المطلب الثالث: مفهوم ثقافة المؤسسة
13	المطلب الرابع: خصائص ثقافة المؤسسة
15	<b>المبحث الثاني: مفهوم ثقافة المؤسسة</b>
15	المطلب الأول: القيم
16	المطلب الثاني: الطقوس والعادات والتقاليد
17	المطلب الثالث: الجماعات
18	المطلب الرابع: الإشارات والرموز

	الفصل الثالث: مفهوم المؤسسة الخدمائية
21	المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسة
21	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة
21	المطلب الثاني: مفهوم الخدمات
21	المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة الخدمائية
22	المطلب الرابع: ظهور المؤسسة الخدمائية
23	المبحث الثاني: دراسة نظرية المؤسسة الخدمائية
23	المطلب الأول: أنواع المؤسسة الخدمائية
24	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية
24	المطلب الثالث: عناصر ووظائف المؤسسة
27	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية.
30	خاتمة عامة
32	قائمة المصادر والمراجع



## مقدمة عامة

- اقترن إدراك علماء المنظمات والمديرين لأهمية العلاقة بين الثقافة وأداء المؤسسة، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم في بداية الثمانينيات في القرن الماضي. فبعد أن كانت الثقة جد عالية بمبادئ الإدارة الأمريكية في الستينات من القرن الماضي، ظهرت اليابان كما رد إقتصادي، مؤسسة شهرتها على الجودة، الخدماتية الموثوقة والقيم.

رغم الإجهادات المختلفة والكثيرة في أسباب الإقلاع والتميز الياباني إقتصاديا، إلا أن أغلب علماء المنظمات متفق على أن لثقافة المجتمع الياباني دوراً أساسياً في ذلك وأسس ذلك الإقتناع بأهمية الثقافة في تميز الأداء الإقتصادي لظهور تياراً إعتبرها الثقافة مدخلا أساسيا في دراسة المؤسسات وتفسير سلوكها. وقد أدى ظهور مؤلفات أربع 04 لتأسيس ما يميحه الكثيرون بمدرسة ثقافة المؤسسة.

إن مدخل الثقافة يطرح فكرة أساسية مفادها أنه باستطاعتنا التعرف على حقيقة تنظيم المؤسسة والتنبؤ ببقائها من عدمه من خلال دراسة وفهم ثقافتها إذ لا تستطيع المؤسسة البقاء دون ثقافة تميزها، وأيضا تطرقنا إلى ما هية المؤسسة الخدماتية وما دور ثقافة المؤسسة ومكوناتها في إبراز عمل المؤسسة الخدماتية الجزائرية التي ظهرت نتيجة تغيرات متواصلة عبر الزمن لتقدم خدمات داخل المؤسسة وخارجها ومن خلال تعاملاتها من الأفراد وإشباع حاجياتهم ومتطلباتهم من خلال ذكرنا لخصائص المؤسسة الخدماتية وعناصرها وفي الأخير استخلصنا خاتمة توضح أن هناك تكامل وترابط بين ثقافة المؤسسة وأداء المؤسسة الخدماتية الجزائرية.

# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

## الإشكالية:

تعتبر المؤسسة من وجهة نظر المقاربة السيسولوجية للنظام الاجتماعي الثقافي مفتوح يتكون من فاعلين إجتماعيين لها خصائصها السيسولوجية والثقافية المختلفة عن بعضها البعض مصنفة في مجموعات مهنية ومستويات من بينها (إطارات- أعوان) تربطهم علاقات مختلفة وعلاقات عمل متبادلة لعلاقة السلطة مثلا وهذه العلاقات إما يسودها الإنسجام والاندماج أو التعاون من جهة أو التوتر والصراع من جهة أخرى ، يرجع ذلك إلى الإختلافات السيسولوجية بين الأفراد والجماعات وهو ما يطلق عليه مفهوم الثقافات الفرعية داخل المؤسسة إلى خلق ثقافة مشتركة وقوية تجمع بين الثقافات الفرعية المختلفة بحيث تجعل الفاعلين داخلها يحملون نفس المبادئ وأسلوب العمل وإطار مرجعي قيمي واحد مشترك .

إن المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية هي إفرازات مباشرة أو غير مباشرة لثقافة العامل ككل ذلك أن الثقافة مثل الكائن الحي إذ دخل جسمها عناصر ثقافية غريبة فإنها تتصدى لها بمختلف الوسائل إما بالمقاومة الإيجابية التي ينتج عنها الصراع الثقافي أو المقاومة السلبية وهي عدم تبني الأفراد للقيم الوافدة وعدم التجاوب معها، وهذا ما حدث فيما يخص الأساليب التسييرية الوافدة المطبقة في المؤسسات الجزائرية.

لهذا فإننا نعتقد أن سبب ظهور هذه المشكلات التنظيمية يرجع لعوامل إجتماعية ثقافية أكثر منه لعوامل مهنية أخرى وهذا ما نحاول لهذا البحث أن نلقى عليه الضوء ونستكشف أغواره، أي اننا نريد الكشف عن موقع المسألة الثقافية من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، وبمعنى آخر نقوم بالبحث عن الأصول الثقافية للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

ذلك أن أي مشكل أو خلل تنظيمي فهو في الأساس يعود إلى ثقافة الأفراد المخرطين داخل هذه المنظمة، لهذا نطرح تساؤلاً رئيسياً في هذا البحث نحاول أن نجيب عنه في الدراسة ومحتوى هذا التساؤل هو: ما المقصود بثقافة المؤسسة الخدماتية الجزائرية ؟ أو بشكل آخر ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية ؟

## تساؤلات الدراسة:

1. ما المقصود بثقافة المؤسسة ؟
2. ما هي أوجه ممارسة ثقافة المؤسسة ؟
3. هل لثقافة المؤسسة مكانة عند المؤسسات الخدماتية ؟

4. ماذا أضفت ثقافة المؤسسة للمؤسسات الخدمية ؟

### أسباب إختيار الموضوع:

إن السبب الرئيسي في إختياري لهذا الموضوع هو إقتناعي التام بأهمية المسألة الثقافية في أي مشروع تنموي كما أنني أعتقد جازماً أنّ أي إصلاح لأوضاع مؤسساتنا الإقتصادية وغيرها إذ لم يأخذ البعد الثقافي بعين الإعتبار ولم يعطى له الأهمية القسوى التي يستحقها فإنّ هذا الإصلاح ما هو في الواقع سوى ترقيع ظرفي لن يأتي بأي فائدة هذه المؤسسات، بل يزيد في تأزيم أوضاعها ومآله في الأخير الفشل.

لهذا رأيت أن جل المشكلات التي تعاني منها مؤسساتنا وحتى مجتمعا الحديث يرجع في الأساس إلى عدم تكييف أفراد هذا المجتمع مع الواقع الخدماتي أو بالأحرى عدم تجاوب ثقافة هؤلاء الأفراد مع الأوضاع الراهنة، لهذا لا بد من تفكير جدي لهذه المسألة وإيجاد حلول جذرية لها.

### أهمية البحث: لهذا البحث أهميتان:

أهمية نظرية تتمثل في إلقاء الضوء على أثر المسألة الثقافية في إدارة الأفراد والجماعات ومدى إرتباطها بالسلوك المهني للعامل وهذا المجال حساس إستدعى إهتمام مجموعة من الباحثين في الآونة الأخيرة وهذا البحث يساهم ولو بشكل متواضع في إثراء هذا المجال ولفت إنتباه الباحثين المهتمين بمجال الدراسات التنظيمية والإدارية.

كذلك هذا البحث أهمية تطبيقية أنه يساهم إلى جانب غيره من البحوث في هذا المجال في تمهيد الأرضية السليمة لوضع دعائم طرق التسيير البشري التي تؤخذ بعين الإعتبار الواقع الثقافي السائد في المجتمع، مما يسهل دون شك عملية فهم العامل. وبالتالي تصميم طرق مناسبة للإدارة والتفسير والتحفيز، وهو ما تحتاجه مؤسساتنا بشكل ملّح.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري ومعرفة أوضاعه المهنية ومدى إرتباطها بواقعه الإجماعي والثقافي، وذلك بالإطلاع على مدى إنتشار الثقافة الخدمية في المؤسسة الجزائرية، ومن أيرز هذه الأهداف:

1. الشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد.
2. الوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري.
3. معرفة مدى إرتباط هذه الثقافة بفعالية العامل سواء من ناحية الأداء أو من ناحية الإستقرار المهني.

4. الكشف عن علاقة قيم الثقافة لدى العامل الجزائري بالمشكلات الخدمائية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

### المنهج:

لتحقيق أهداف البحث في تحديد كيفية تأثير الثقافة على أداء المؤسسة الخدمائية. حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والعوامل المؤثرة في ذلك فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها، مع جميع الجوانب والأبعاد ويهدف إلى استخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات مع بعضها والعوامل الخارجية المؤثرة بها للإستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر.

لقد استخدم المنهج الوصفي في العلوم الإجتماعية بشكل واسع. نظراً لما يتمتع به من مزايا حيث يقوم على رصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة. وبطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة. أو لعدة فترات زمنية من أجل التعرف على الظروف والعوامل التي أدت بحدوث ذلك للوصول إلى النتائج التي تساعد في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.<sup>1</sup>

### المفاهيم والمصطلحات:

#### المفاهيم:

**مفهوم ثقافة المؤسسة:** يشير مفهوم ثقافة المؤسسة إلى المعتقدات والسلوكيات والخبرات وفلسفة الشركة التي تحدد أسلوب وكيفية تعامل أفراد و موظفي الشركة والإدارة وعملية التفاعل الخارجي أيضا يكون على شكل معاملات في كثير من الأحيان وغالبا ما تكون ثقافة المؤسسة أو الشركة ضمنية وغير واضحة أو محددة بمرسوم ما، ولكنها تتطور مع مرور الوقت كنتيجة للسماح التراكمية للأشخاص الذين يعملون في المؤسسة أو الشركة وتنعكس ثقافة المؤسسة على الزي وعلى عدد ساعات العمل وعلى إعداد المكاتب رواتب الموظفين قرارات الوظيف، رضا العمل كغيره من الأمور.

**مفهوم المؤسسات الخدمائية:** هي هيكل منظم للقدرات ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون من خدماتها من مختلف الأشكال والأنواع فهي تباع له الخدمة مباشرة مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن

<sup>1</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، كلية الغقتصاد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1438هـ - 2016م، ص

لنضم أكبر عدد ممكن منهم، إن هذا التوسيع يسمح لمؤسسة الخدماتية بالإطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم وهذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

وتتميز المؤسسة الخدماتية على غرار المؤسسات الصناعية والتجارية ببعض الخصائص التي تجعل منها أكثر أهمية عن هذه الأخيرة فالزبون عندما يتوجه إلى هذه المؤسسة فإنه سيتطلع على أحسن ما يمكن أن توفر له المؤسسة من نوعية وجودة الخدمة.

### المصطلحات:

**المؤسسة: لغة:** تعرف المؤسسة لغة في لسان العرب لغبن منظور على أنها منشأة تؤسس لغرض معين أو منفعة عامة لديها من الموارد ما تمارس فيه المنفعة.

**اصطلاحاً:** شركة أو كيان قانوني أو هيئة أخرى ومصطلح المؤسسة يستخدم أحيانا للإشارة إلى كيان لديه بشر وموارد وميزانيات على سبيل المثال الشركات والمنظمات العالمية.

**اجرائياً:** هي جمعية أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية وهي وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة بها كالبيع والشراء من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها وهي أيضاً منظمة أو تجمع أشخاص وكفاءات متنوعة.

**الثقافة: لغة:** أصل كلمة الثقافة مستمدة من الفعل الثلاثي (ثقف) ويقرأ بضم القاف وكسرهما وتوحي كلمة الثقافة في اللغة بعدة معان منها الفطنة والذكاء والتهذيب وضبط العام وسرعة التعلم ويقال قديماً غلام ثقف أي: وفطنة، ثابت المعرفة فيما يحتاج إليه، وهي أيضاً كانت تستخدم للدلالة على إسم آلة الثقافة التي كانت تستخدم لتشويه اعوجاج الرماح والسيوف قديماً.

**اصطلاحاً:** هناك الكثير من التعريفات التي وضعت مفهوم الثقافة ولعل من أقدمها وأكثرها شمولاً هو تعريف ادوارد تايلور حيث عرف الثقافة بأنها ذلك المفهوم الكلي الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعادات والقدرات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع.

**اجرائياً:** هي جميع ما يكسبه الإنسان من صفوف المعرفة النظرية والخبرة العلمية طوال عمره وتحدد بالتالي طريقة تذكيرية وموافقة من الحياة والمجتمع و الدين والقديم... بغض النظر عن الجهة التي حصل منها على تلك المعرفة.

**الدراسات السابقة:** لم نجد دراسات مشابهة في مجال الإعلام والاتصال.

**الصعوبات:**

عند القيام بأي بحث لابد من وجود صعوبات وعراقيل بإعتبار أن إنجاز أي بحث أو دراسة لا يتم بسهولة رغم الإجهاد والتعب في سبيل الوصول إلى المبتغى والهدف المنشود ومن أبرز الصعوبات التي واجهناها أثناء عملنا هي:

- استحالة إجراء الجانب التطبيقي نظراً للوباء (كورونا) وحالة الحجر الصحي وحالة الوباء صعبت النزول إلى الميدان.
- قلة التواصل بين الطلبة بسبب الوباء وإغلاق الجامعات والمكتبات.
- عدم وجود مراجع لازمة في الأنترنت.

# الفصل الثاني

مفهوم ثقافة المؤسسة

## المبحث الأول: لمحة تاريخية حول ثقافة المؤسسة

قبل أن تحدد هذا المفهوم لابد أولاً قبل كل شيء أن ترفع اللبس والخلط الموجود في بعض الكتابات التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتي لا نفرق بين ثقافة المجتمع في المؤسسة وثقافة المؤسسة، فعندما تتكلم على ثقافة المؤسسة نقصد تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي انتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة بصفتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية في المحيط المتواجدة فيه، لا تتكلم على الثقافة التي انتجها الكيان الاجتماعي الكلي، كما فعلت بعض الدراسات أما عن تعريف ثقافة المؤسسة فنسندم أولاً: تعريف E.H schien وهو أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها مجمل الاختبارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفها وانتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها، وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل.<sup>1</sup>

وكذلك فإن مفهوم ثقافة المؤسسة وتطوره مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.

إن مفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981، وتسارع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية وتمثل كل من نظرية ص Z، وفن الإدارة اليابانية، وثقافة المؤسسة، والبحث عن الامتياز من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة. لما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981، من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week وأدرجت مجلة Fort une ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture، إلى أن جاء الباحثان A.A.Kennedy 8t.EDeal سنة 1983 بكتاب تحت عنوان: (corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم فيما يذكر هو فيستمدان مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلى في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد لكاتبين اثنين هما: ثقافة

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 148، مجلة الباحث العدد 2004/03.

المنظمة (Deal fkenedy 1982 : corporate culture)، وكتاب البحث عن الامتياز لبترزوترومان، In search of excellence : 1982 Peters f Welerman وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالفاعل سلوك الأفراد ومستوياتهم ونتاجيتهم وابداعهم.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى العديد من الدراسات التي يمكن التطرق إليها كلها التي ساهمت في ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة، مثل: Trompenaars et Humdem Turner هما كذلك فما بدراسة معمقة حول القيم المتعلقة بالعمل، أما في فرنسا ظهر هذا المفهوم مؤخراً بالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية، ومن بين الباحثين البارزين في هذا المجال يجد كل من Sainsaulieu philippe d'hribarne Renard ومؤخراً<sup>2</sup> Maurice thernet.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة

يعرفها علماء الأنثروبولوجيا علم الأجناس بأنها مجموعة قواعد السلوك المكتسبة والقائمة على الاتجاهات والقيم والمعتقدات الموجودة في مجتمع ما.

إن تعريف الثقافة ظل اهتمام علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا خاصة بعدما ظهر تعريف "تايلور" (EB.Taylor) للثقافة روتيناً هذا الاهتمام أنه لا يمكن فهم الثقافة بعيداً عن المجتمع باعتبارها نشاطاً لا يوجد إلا في المجتمع.

تعرف الثقافة أيضاً بأنها مجموعة المعارف والقيم والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تكتسبها وتمارسها الإدارة العليا داخل المؤسسة أو خارجها والتي تقدم قواعد مستقرة لتنظيم العمل ولتصرفات أعضاء المؤسسة.<sup>3</sup>

ونشير إلى تعدد الثقافات داخل الدولة الواحدة ومن ثمة فلا يمكن الزعم بأنه لكل دولة ثقافة خاصة بها ومتميزة في الخصائص عن بقية الدول، إن الدول تختلف عن بعضها من حيث السمات الثقافية العامة وكذلك الثقافة تحتوي على معنى بواسطته يستطيع الفرد أن يفهم ويستوعب ويستجيب فكرياً عاطفياً لما يدور حوله

<sup>1</sup> بن بيمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، - الجزائر، ص 79.

<sup>2</sup> بودراع فوزي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير الموسومة بـ ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GRIZ، إشراف زمرور زين الدين، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013، ص 40.

<sup>3</sup> محمد العربي غزي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية، جامعة بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 30.

من أمور حيث تتجسد الثقافة في الأفكار والقيم والمعتقدات في الرموز وفي نتج صنع الإنسان وقد تكون هذه الرموز تصويرية، أو تكون جزءاً من لغة مكتوبة أما نتاج صنع الإنسان فهو شيء المادي يحمل أفكار تلك المجموعة وقيمتها ومعتقداتها.

الثقافة تُعلم، تنتقل الثقافة عبر الأجيال، الأمر الذي يجعل الأفكار والقيم والمعتقدات عادة مفروغاً منها وطبيعة أكثر منها مادة علمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة

اصطلاحاً: يمكن أن تعرف المؤسسة على أنها منظمة إقتصادية اجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية، الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني كما يعرفها (SHUAMPTER) أنها مركز الإبداع ومركز الإنتاج.<sup>2</sup>

ويعرفها دوفر أنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معاً لأداء مهمة مشتركة وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية، المجتمع، الجماعة أو العائلة، بتصميم قصدي لا تعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان ولا على حاجاته البيولوجية ومع ذلك فقد صممت بصفاتها انتاجاً بشرياً لتدوم لمدة معتبرة.<sup>3</sup>

وكما يعرفها ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (انتاج+ تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية. تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم ثقافة المؤسسة

يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي خصوصاً في إدارة الموارد البشرية التي بدأ تسليط الأضواء عليها بعد أن ظهر الدور الهام للبعد القيمي في أي عملية تنموية وبالتحديد

<sup>1</sup> ديفيد انغليز، جون هيويسوف، ترجمة لما نصير، مدخل إلى سيولوجيا الثقافة، ط1، المركز الطربي لأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة- قطر، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 8.

<sup>3</sup> فضيل ديلور، أنواع المعانية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط 1، 1998م، ص 19-20.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998 م، ص 100.

بعد بروز نمط الإدارة اليابانية المعروف بنموذج (Z) والنماذج التنموية الآسيوية التي عرفت بدول التمرور الآسيوية وقد ازداد الاهتمام بمفهوم ثقافة المؤسسة بعد ألاحظ المختصون في حفل علوم التسيير والتنظيم أن لكل مؤسسة الإطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات. وكما يعرف (Shafaritz) الثقافة المؤسسية بأنها "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية، أنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها، أما (Senein) فيعتبرها بمثابة الطقوس (الممارسات) السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخداماتهم للغة، ولطقوس حول ما هية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل والقيم السائدة داخل المنظمة والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة والمناخ داخل المنظمة".<sup>1</sup>

ثمة تعريفات عديدة لهذا المفهوم سنذكر منها:

**تعريف Ellcoe Joques 1951:** ثقافة المؤسسة هي نمط التذكير والنشاط الاعتيادي التقليدي للمؤسسة الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، تحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور، مناهج الإنتاج التخصصات والمعارف النظرية، المواقف تجاه الانضباط والعقوبات العادات والممارسات اليومية للمسيرين الأهداف العامة، السلوك والتصرف العملي، مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة الأعيان أو لا بالديمقراطية التشاور الجماعي الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء جدد.

**تعريف w.ouchi 1982:** ثقافة المؤسسة هي جملة القيم التي تأخذ بها وتعتقد بها إدارة المؤسسة التي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمسيرين يترجمون ذلك النمط الذكري في العمال من خلال تصرفاتهم كما تنسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة.<sup>2</sup>

كما وضع الباحثان A.A Kenneday et T.E.Deal تسمية أخرى لثقافة المؤسسة وهي مصطلح "الثقافة التنظيمية" حيث عرفها أيضاً Edgav Monh على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة

<sup>1</sup> بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة لمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة طبيعة تبين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث عدد 2003/02 ، جامعة ورقلة، ص 70-71.

<sup>2</sup> بودراع فوزي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير الموسومة ب: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، الجزائر، 2013/2014، ص 41.

الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: خصائص الثقافة المؤسسة

تعتبر الثقافة منيرة المجتمع البشري كما أنها المميز الأساسي في مجتمع وآخر وذلك لإختلاف ثقافة كل مجتمع عن آخر. وقد تكتسب الثقافة في المدرسة أو العمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة تستطيع أن تتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

- ثقافة المؤسسة عملية انسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسهيل للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

- ثقافة المنظمة نظام مركب يتمون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية:

**الجانب المعنوي:** ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

**الجانب السلوكي:** يتمثل في العادات والتقاليد أفراد المجتمع الآداب، الفنون والممارسات المختلفة.

الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة<sup>2</sup> وأيضاً من خصائص ثقافة المؤسسة أنها تتم عن طريق التعلم والنقل عن طريق التفاعل والتكرار بمعنى أن جميع القيم والمعايير والمبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها وتلقينها إلى الأعضاء الجدد، ما يسمى بعملية التوافق، حتى يستطيعوا الاندماج بسهولة داخل المؤسسة، فهي تكتسب من خلال تفاعل العضو الجديد مع الجماعة التي يعمل بها.

## المبحث الثاني: مفهوم ثقافة المؤسسة

### المطلب الأول: القيم

<sup>1</sup> بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية قيم علم الانتاج، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 78.

<sup>2</sup> حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983 م، ص 70.

نوقش مصطلح القيم منذ بدايات كتابات الخدمة الاجتماعية لأنه لا بد من التعريف به والتعرف على دورة في ممارسة الخدمة الاجتماعية لما أن أ ممارسة يقوم بها الأخصائي الاجتماعي تتأثر بقيم الفرد، القيم المهنية، قيم العمل والعلماء أو قيم المجتمع الكبير وتعني القيم أشياء منفصلة أو الارتباط أو عدم الارتباط المعارف معينة وبالتالي ينظر للقيم على أنها أشياء يفضلها المهنيون كما لها عائد للمواطنين ويشارك الأخصائيون الاجتماعيون في أساس قيمي يتزودون من خلال برامج التعليم المختلفة وخبرات الممارسة الخاصة وتنعكس هذه القيم على مبادئ الخدمة الاجتماعية التي توضح الإطار المعرفي للتفكير وعلى سبيل المثال من أن حق تقرير المصير تابع من خلال العلاقة مع صحة العملاء الكبار وينعكس تنسق القيم على الأداء المختلف عن طبيعة الإنسانية، وتعم هذه الآراء: الثقة، تجميع الموارد، المسؤولية، حق التدخل.

والقيم هي مكون مفضل من السلوك يدفع بمشاعر<sup>1</sup> وأحاسيس قوية من القيم المختلفة المجتمعية الخبزة، المساواة، الأخوة، وترتبط هذه القيم بالحقوق الإنسانية، كما تتأثر القيم بقوة الأديولوجية التي تؤثر بدورها على الاشخاص وقيمهم وفي كثير من الأحيان يعتقد بعض الأفراد قيم أفراد آخرون.

وللخدمة الاجتماعية قيم مشتركة تساعد على حياة العملاء مع المهنيين كما تساعد الخيارات التي تتأثر بالدخل والقوة والمكانة وتتبع القيم في الخدمة الاجتماعية من التدريب وتوزيع القوة متأثرة بالدين سواء التمسك به أو الابتعاد عنه.

ويعرف قاموس "ويستر Wepster" القيمة بأنها معاني وأفكار مرغوب فيها لدى جماعة من الناس كما يعرفها "وليم جوردون بأنها تشير إلى الأشياء المفضلة بينما تشير إلى معرفة الأشياء المعروفة التي يمكن معرفتها".<sup>2</sup>

وأيضاً يشير جودان البورت أنها عبارة عن حالة استعداد ذهني وعصبي منظمة عن طريق الخبرة توجه استحابة الأفراد نحو كل الأشياء والمواقف التي تتعلق بها.<sup>3</sup>

وكما يرى Jean Phelfer أن القيم كل ما يتعلق بأفكار ومعتقدات أفراد المؤسسة، والتي توجه سلوكهم وتعتبر سبباً مهماً في نجاح المؤسسة لأنها تنظم الاستراتيجية، أسلوب الإدارة، العلاقات بين الأقسام والأشخاص، وأحياناً هذه الأفكار تحول إلى معايير لتكون بمثابة قانون واقعي في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سيد فهمي، أسس الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الأزبطينة، الإسكندرية، مصر، ط 3، 2014، ص 93.

<sup>2</sup> محمد سيد فهمي، أسس الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الأزبطينة، الإسكندرية، مصر، ط 3، 2014، ص 93.

<sup>3</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دور النشر الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت- لبنان، 2002،

وخلص عدد من علماء الاجتماع العرب إلى أن القيم هي: مجموعة من المعتقدات تتسم بقدر من الاستمرار النسبي والتي تمثل موجهاً للأشخاص نحو غايات أو وسائل لتحقيقها وأنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص بديلاً لغيرها وتنشأ هذه المجموعات عن تفاعل بين الشخصية والواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وهي تفصح عن نفسها في المواقف والاتجاهات والسلوك اللفظي والسلوك العملي والعواطف التي يكونها الأفراد نحو موضوعات معينة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الطقوس والعادات والتقاليد

هي ممارسات تنتج عن القيم المشتركة، التوظيف، اجتماعات العمل، الاستقبالات، تقسيم الموظفين هي أمثلة لهاته الممارسات، التوظيف، الاختبار يظهر كأحد الطقوس العابرة، لكن مع الوقت فإن المؤسسة تبحث عن مترشحين قادرين تقنياً ولديهم قيم وطموحات متوافقة مع الثقافة الحالية للمؤسسة.

فالعادات حسب L'ENCYCLOPAEDIA. UNIVERSALLIS هي سلوكيات مقبولة والتي لا تبدوا مفروضة من خلال ضرورة أو بواسطة إنجاز غاية وفقاً للوسائل العقلانية أو الرشيدة...، فعل مطابق لعادة أو عرف جماعي والذي تكمن فعاليته على الأقل في جزء منه في جانب خارج التجربة.<sup>3</sup>

في المؤسسة يجب إحداث تصحيح مهم لهذا التعريف، المؤسسة عبارة عن عون اقتصادي، وهي دائماً قائمة على خرافة الرشادة أو العقلانية إلى أرضية المؤسسة هي جد مهمة ومناوبة للطقوس، إن الطقوس تأخذ أشكالاً مختلفة فهناك طقوس متعلقة بالاحتفاليات وبعض الطقوس تخص الحياة اليومية، إنها ترمز لكل ما يتم وما لا يتم داخل الجماعة اتجاه الأجنبي.

الطقوس تتكون من مجموعة من الممارسات المتعارف عليها من قبل الجميع داخل المؤسسة والتي تتكرر بصفة انتظامية، هي العادات التي تحرص المؤسسة عليها لتقوية الرابط الاجتماعي وعلاقات العمل بين المتعاونين Les collaborateurs فيما بينهم وبين المؤسسة فمن خلال الممارسات تهدف المؤسسة إلى إيصال عدد من الرسائل الأساسية للأفراد التي تحتوي على قيم أساسية تريد تعزيزها في أنفسهم كالتعاون والمشاركة والتعارف والتفاعل والانتماء إلى الجماعة والهوية للمؤسسة.

من الأمثلة على هذه الطقوس نجد مثلاً:

<sup>1</sup> بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران - الجزائر، 2013 - 2014، ص 45.

<sup>2</sup> محمد علي وآخرون، المجتمع والثقافة والشخصية، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983، ص 356.

<sup>3</sup> Reitter Roland et Bernard Ramanats oa.Op.Cit, P 14.

- إقامة الحفلات التكريم وتقدير أفضل العمال المتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية.
- إقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية والدينية.
- الاندماج عن طريق التربصات في وحدات المؤسسة.
- تكريم الأفراد الذاهبين للتقاعد.

فالمؤسسة اليوم تعمل على إيجاد مجموعة من الطقوس والانتاجات الرمزية تهدف من خلالها على وحدة المجموعة وتثبيت قواعد السلوك الجماعي الذي يساعد على تجنيد العمال نحو التوجهات الاستراتيجية وسياسة المؤسسة.

أما التقاليد فهي عبارة عن مجموعة قواعد السلوك التي تنشأ عن الرضا والاتفاق الجماعي وهي تستمد قوتها من المجتمع وتحفظ بالحكم المتراكمة وذكريات الماضي التي مرّ بها المجتمع يتناقلها الخلق عن السلف والتقليد هو أسلوب المجتمع في احتواء العادات النافعة والأثر والبقايا الغير نافعة.<sup>1</sup>

ولقد اكتسب مفهوم التقاليد بعداً جديداً يعبر عن مدى ارتباط حاضر المجتمع بماضيه كما يشكل أساس مستقبله لهذا جاد المفهوم ليعبر عن الإرتباط الإنسان الاجتماعي بترائه المادي والروحي ومحاوله بعثه من جديد عن طريق إعادة إنتاجه مادياً أو روحياً بإقامة الإحتفاليات المعبرة عن مناسبات معنية، فترتدي في كل احتفال منها طابعاً خاص به وأنماطاً معينة من السلوك الطقسي والرمزي غالباً ما يكون عبر مفهوم أو غير مفكر فيه فيأخذ طابعاً شعبياً ومنحى فلكلوريا.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الجماعات:

يقضي الفرد في مكان العمل قدراً كبيراً من يوم العمل في تفاعلات مع غيره من العاملين وينتج عن هذه التفاعلات الكثير من الأداء التنظيمي وسلوكيات العمل واتخاذ القرارات ومن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثر بسلوك الجماعات بصورة جوهرية لذلك تعد دراسة الجماعات ديناميكياتها وسياسيولوجية القيادة

<sup>1</sup> حسن رشوان، الثقافة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص 159.

<sup>2</sup> عبد الغني عماد، سيوسولوجيا الثقافة، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2006، ص 155.

ومحدداتها واحداً من أهم المجالات في علم النفس الاجتماعي ولقد كشفت الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة في مجال دراسة الجماعات للجامعات تأثيراً واضحاً على الفرد وسلوكياته واتجاهاته ومعتقداته وقيمه. ويمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتوفر لديهم، الإدراك الجماعي لوحدهم من خلال تفاعلهم الاجتماعي المتبادل عن طريق اللغة وهي أداة الإتصال الرئيسية للجماعة، وتسهم في تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة اشباع الحاجات الفردية لكل فرد من أفراد الجماعة وهذا يعني أن هناك علاقة اقتصادية متبادلة بين أفراد الجماعة، يكون لكل فرد مكانه ودوره في الجماعة وإن لهذه الجماعة (الوحدة الاجتماعية) مجموعة من المعايير والقيم التي تحدد تنظيم سلوك أفرادها...<sup>1</sup>

### خصائص الجماعة:

تتميز الجماعات بعدد من الخصائص حيث يمكن استخلاصها من التعريف السابق وهي:

- 1- الجماعة عبارة عن عضوية فردين أو أكثر.
- 2- الدوام لفترة زمنية معينة.
- 3- وجود دوافع مشتركة يشجعها الانضمام والانتماء للجماعة.
- 4- التفاعل الاجتماعي والتأثير المتبادل بين أفراد الجماعة يعد من أهم سمات وخصائص الجماعة.
- 5- وجود هدف أو أهداف مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها.
- 6- إرساء قدر من البناء والتنظيم الاجتماعي للجماعة ويعكس التمايز بين مكانة الأفراد وأدوارهم.
- 7- صياغة وتبني عدد من المعايير والقيم التي تنظم وتوجه العمل.
- 8- القدرة على العمل كوحدة واحدة أو كفريق.
- 9- وجود تنسيق بين جهود أفراد الجماعة حتى لا يحدث تعارض أو ازدواج في هذه الجهود.
- 10- وجود طريقة للإتصال وتمثل في اللغة المتطوقة أو المكتوبة أو هما معا.
- 11- بروز شبكة من علاقات الحب أو الكراهية أو التعاون أو التنافس بين أعضاء الجماعة.
- 12- تتفاوت الجماعة من حيث مراحل تكوينها وذلك باختلاف نوع الجماعة وطبيعة المهمة المكلفة بها.

### المطلب الرابع: الإشارات والرموز

<sup>1</sup> فاروق عبده قليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2005-1426، ص 94-95.

ونعني بالإشارات مجموع الوسائل التي تستعملها المؤسسة من أجل إيصال معنى لنفسها ولحيطها أو بيئتها إن الإجابة على المكالمات الهاتفية مثلاً، يعتبر في بعض المؤسسات كنشاط بسيط ولا يتطلب مؤهلات ويمكن تأديته من طرف أي كان في المؤسسة بعد خضوعه لتكوين قصير عن كيفية استعمال الموزع الهاتفي رغم هذا النشاط يشكل الإيصال الأول بين المؤسسة وجمهورها، فهناك بعض المؤسسات تعتبر الإشارات والرموز على أن تكون نمطها الخاص في المباني مثلاً أو في اللباس حتى تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى فترتبط هذه الرموز والإشارات بذهن أعضاء المؤسسة مما يعزز الشعور بالهوية والانتماء.

الرموز تقترب من الإشارات أنها تختصر المعنى، الفعل، الحركة أو الإيماء السلوك العادة الرمزية كلها معاني تعتبرها المؤسسة جد مهمة ويمكننا القول بأن الرمز لغة لثقافة المؤسسة، فوجود لغة مفهومة ومشاركة ومفهومة من قبل الجميع تسهل عملية التواصل وتصبح خاصة فقط بأعضاء المؤسسة وغير مفهومة بالنسبة للأشخاص من خارج المؤسسة.

فالإشارات والرموز هي مثل لبس البذلة الرسمية أو حمل شارة المؤسسة التي تسمح بتمييز أعضاء المؤسسة عن الخارجين عنها، تعتبر لغة الحوار أو الخطاب كأحد الرموز الأكثر تعبيراً عن الثقافة إن وضع لغة خطاب أو حوار واحدة تسهل من انسياب ودوران المعلومة ومن الإتصال الاجتماعي واتخاذ القرار. هذا الخطاب الواحد يتجلى ليس فقط من خلال لغة المفردات خاصة ولكن تحديداً من خلال الصيغ والنماذج المختارة وكذلك أسلوب الاتصال المتبع والرسائل، التقارير، الأوامر المكتوبة ولذلك من خلال اجراءات الرقابة، في المقر الاجتماعي لشركة "Peugeot" فإن مختلف مستويات الهيكل السلطوي معروفة باستعمالاتها بشكل منظم لكلمة سيدي - Monsieur - سيدي - Madame - أو أنتم - Vous - رموز الإحترام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة وهران - الجزائر، 2013-2014، ص 47.

# الفصل الثالث

مفهوم المؤسسة الخدمائية

## المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسة الخدمائية

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

هي منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات موجه نحو السوق وخاضعة لقانون المنافسة، كما أنها تختلف من حيث طبيعتها التي قد تكون (إدارية، تجارية، صناعية).<sup>1</sup>

وتعني كذلك مجموع المنشآت المقامة لعمل مشروع ما واستغلاله.

وعرفت المؤسسة من الناحية السوسولوجية: هي مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد العلاقات الإجتماعية في المجتمع.

### المطلب الثاني: مفهوم الخدمات:

هي كل الخدمات الموجهة للسكان داخل المجال الحضري إلى تحسين الحياة اليومية وإعطاء المجال حركية وطابع مدني، ويعتمد في هذه الخدمات على مجموعة من المراكز والمؤسسات الخدمائية وهي نوعان:

#### أ- خدمات القطاع العام:

هي التي تشرف عليها هي هيئات عمومية ومتخصصة وذلك من حيث إنشاءها، تنظيمها، تسييرها، وتمويلها حيث تقدم خدمات مجاناً وتختلف حسب وظيفتها ونوعها وحجمها.

#### ب- خدمات القطاع الخاص:

هي مكملة لخدمات القطاع العام تعتمد في تمويلها وتسييرها على هيئات خاصة قائمة على أساس تجاري تقدم خدمات خاصة بصفة غير مجانية حسب ما يمليه القانون الخاص بها مثل: مكاتب الدراسات الخاصة والمدارس.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة الخدمائية

<sup>1</sup> محمد ضا عسلاوي، الإتصال في المؤسسة الخدمائية، دار الكتاب النشر والتوزيع والطباعة، جامعة الموصل العراق، 1995، ص 34.

<sup>2</sup> بن عزازنة، تسيير التجهيزات العمومية، مذكرة تخرج نيل شهادة مهندس دولة، جامعة قسنطينة 2012، ص 5.

هي تنظيم إنتاجي خدماتي يستخدم عدد كبير من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذات طبيعة انتاجية خدمائية، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد وتهدف المؤسسة الخدمائية التي تحقق مشروع يهدف إلى الاشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات الخدمائية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: ظهور المؤسسة الخدمائية:

إن ظهور المؤسسات الخدمائية المختلفة التي نراها في الواقع لم تكن بأشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك لعدة تغيرات متواصلة ومتوازنة مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية، منذ أن أصبحت حاجات الإنسان إشباعاً في تقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع الأفراد، غير أن وصول إشباع رغبات يتطلب بالضرورة مواد مختلفة من بينها مادة أولية تحمل رأس المال وهي العملية التي يمكن تسميتها بالعملية الإنتاجية. حيث يوجد ثلاثة تيارات أساسية عاجلت مفهوم المؤسسة من خلاف نواحي، فالتيار الأول يرى بأن المؤسسة من الزاوية الإقتصادية على أنها على مؤسسة ذات طابع إقتصادي، أما الاتجاه الثاني يرى بأن المؤسسة هي معالجة خدمائية إجماعية باعتبارها خلية تشكل من مجموع الأفراد الذين يرتبطون بعضهم البعض بعلاقات متداخلة، بينما الاتجاه الثالث ينظر إلى المؤسسة نظرة نظامية شمولية فهي تجمع بين ما هو إقتصادي وخدمي.<sup>2</sup>

#### المبحث الثاني: دراسة نظرية المؤسسة الخدمائية

<sup>1</sup> محمد رضا عسلاوي، مرجع نفسه، ص 87.

<sup>2</sup> حسان قلعوي، القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام)، ط 1، دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا، 1955، ص 41.

**المطلب الأول: أنواع المؤسسات الخدمائية:**

يمكن تقديم المؤسسات الخدمائية من زوايا متعددة سواءاً من حيث طبيعة نشاطها أو السلطة التي تنشئها أو اختلاف دائرة نشاطها وتعرض هذه الأنواع فيما يلي:

**أ- المؤسسات الخدمائية التعليمية:**

إن تنصيب المؤسسات الخدمائية التعليمية قد لا تعكس إحتياجات الأحياء لذا يجب أن تكون معالجتها بواسطة الإختيارات الإستراتيجية، العودة للبيانات الإحصائية التركيب العمري والكثافة السكانية.

**ب- المؤسسات الخدمائية الصحية:**

تلعب المؤسسات الصحية دور مهم داخل المجال العمراني لأنها العنصر الأساسي في المحافظة على صحة الإنسان لذلك من الضروري توفير عيادة لأعمال الوقاية الصحية على مستوى الأحياء بإعطاء الأولوية لأحياء الفقيرة.

**ج- المؤسسات الخدمائية الثقافية:**

توزيع التجهيزات ذات بعد ثقافي على أحياء المدينة قد يكون مؤشر على التفاوت حيث أغلبية هذه التجهيزات هي في الحي، لكن نستطيع قياس المسافة الفاصلة بين إثنين ومن ثم التحقق من حقل التأثير.

**د- المؤسسات الخدمائية الإدارية:**

تساعد في تقرب السكان من المكاتب الإدارية يمكن أن يعزز الروابط بين سكان المدينة لكن من حيث التموقع المكاني فيجب أن يأخذ بعين الإعتبار.<sup>1</sup>

**هـ- المؤسسات الخدمائية التجارية:**

تساعد في تقرب السكان من المحلات التجارية يمكن أن يعزز الروابط بين سكان المدينة والعلاقات الإجتماعية لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أماكنها.

**و- المؤسسات الخدمائية السياحية:**

<sup>1</sup> جمال الدين بوزيد، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، دراسة ميدانية للبريد تقرت المركزي، ولاية تقرت، جامعة بسكرة، 2014، ص

العنصر السياحي عامل هام وحيوي في الحفاظ على الحركة والإقتصاد في المجتمع لاسيما الأجانب لذلك يجب أن يكون معتمد على المرافق السياحية مع خلق فرص وفنادق وتحضيرات على مستوى المدينة لتوفير الراحة للسياح وذلك تنسيقها مع مختلف الجهات الجهات وذلك لأهمية إقرار مشاريع تنمية في المنطقة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادياً هذا ما جعل المؤسسة الخدمائية وتختلف وتميز بمجموعة من الخصائص:

أ- لهذه المؤسسات ثقافة خدمية على الأسس التالية:

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة والنظر إلى تلك الأهداف استراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى من خلال الفترات الصعبة.
- أن تؤخذ الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات.
- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها وأن تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.
- كما تتميز المؤسسات الخدمائية بحاجتها المستمرة إلى المعلومات الصحية والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها بسبب الطبيعة غير ملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه وهذه المؤسسات التي تحتاج إلى عمليا الإقناع أكثر من غيرها وبسبب ما يتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد وبشكل متتابع.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: عناصر المؤسسة الخدمائية

<sup>1</sup> جمال الدين بوزيد، المرجع نفسه، ص 51-52.

<sup>2</sup> محمد دحماني، الخدمة التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، الجزائر، 2008، ص 37.

تجد من بين أهم العناصر التي تساعد على نجاح المؤسسة الخدمائية الآتي:

#### - إدارة المؤسسة:

ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات لأن هؤلاء في النهاية هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة وهم يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف.

#### - السياسة العامة للمؤسسة:

تعتبر سياسية المؤسسة الخدمائية دليل عام ومرشد في أداء الأعمال التي تقوم به هذه المؤسسة مثل: ترتيب وتوزيع السلطة الرسمية والتي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل وكذلك دراسة خطوط الإتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة.

#### - النظم الإدارية والمالية:

والتي تحدد في ضوئها الأجور، المكافآت وتضم الجزاءات والميزانية والتسجيل.

#### - حجم المؤسسة:

ترتبط المؤسسة الخدمائية بحجمها وطبيعتها المقدمة بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت السياسة قائمة وعلاقات غير شخصية ومن هنا يزداد الطابع الرسمي لها.

#### - دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة:

وذلك من خلال ملاحظة العملية أثناء القيام بمهامهم في الخدمات الي يؤدونها للتعرف على سلوكهم.<sup>1</sup> تعتمد المؤسسة الخدمائية على التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء وإستخدامها فهي المصدر الرئيسي للقوة التنافسية لها لإن الإبداع التكنولوجي يعتبر تغيير إيجابي من شأنه تحسين السير والأداء في المؤسسة الخدمائية وضمان الموارد المالية.

وخصائص المؤسسة الخدمائية كالاتي:

- اللاملموسة: أنّ الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة أي أن من الصعب الإحساس بها ورؤيتها قبل شرائها وهذا ما يميزها عن السلعة فشرء الخدمة هو شراء غير ملموس.

<sup>1</sup> أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002، ص 36.

- **اللاتزامية:** ونعني بها درجة الإرتباط بين درجة الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها أي من الصعب أحياناً فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدماً لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئياً أو كلياً في لحظة وقت استهلاكها.<sup>1</sup>

#### وظائف المؤسسة الخدمائية:

يوجد عدة وظائف تخضع لها المؤسسة الخدمائية نذكرها كالاتي:

#### أ- الوظيفة الموارد البشرية:

تتعلق الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدمائية، من حيث إختيارهم وتعينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الإختيار كما تتلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية.

#### ب- الوظيفة المالية:

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدمائية حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها.

#### ج- وظيفة الإنتاج:

تتكفل بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة المستهلك النهائي.

#### د- الوظيفة التجارية للمؤسسة:

تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولية يتم تعينهم لضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف احتياجاتها منها كمدخلاتها ومخرجاتها من سلع والخدمات المقدمة إلى السوق.<sup>2</sup>

تشمل هذه الوظيفة نشاطين أساسين هما:

- **التسويق:** يتعلق هذا النشاط ببيع وتوزيع السلع أو الخدمات التي أنتجتها المؤسسة ويشمل هذا النشاط خدمة ما بعد البيع.

- **التمويل:** يقصد به مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم من أجل توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه، من خارج المؤسسة أساساً بكميات وتكاليف مناسبة طبق برامج وخطط المؤسسة.

#### هـ- وظيفة البحث والتطوير:

<sup>1</sup> أحمد طرطار، المرجع السابق، ص 36-37.

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، دون طبعة، الدار الجامعية، 1997، ص 24.

تضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الإستعانة من الدراسات والبحوث في الإرتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات وتحدد نجاحها كالتالي:

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها.
- توفير القدرة المالية لإجراء البحث والتطوير.
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والإستفادة منها.
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالإستفادة من البحوث.
- وجود إدارة راغبة في تغييرها وتطويرها.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية

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

#### أ- الهيكل التنظيمي المفلطح:

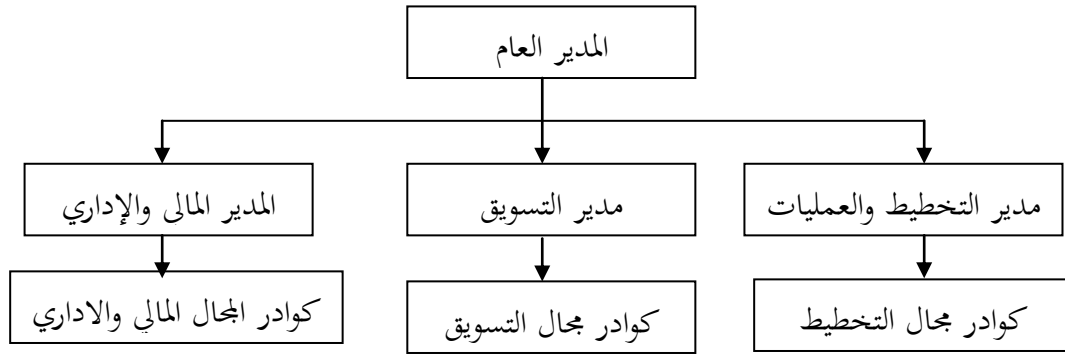
يعتبر هذا النمط الهيكل أحد أنماط الهيكل إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية ويكون نطاق الإدارة واسع ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة وتكون الأهمية النسبة للتخصصات على ذات المستوى وتوقف فعالية أداء المؤسسة التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل.

ويتميز هذا النمط الهيكل بقصر خطوط السلطة والاتصالات الرئيسية وسهولة الإتصالات ويحقق الهيكل السرعة في عملية إتخاذ القرارات.

#### الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص 24-25.

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري، إدارة تسويق الأنشطة الخدمائية، المفاهيم الإستراتيجيات، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 69.

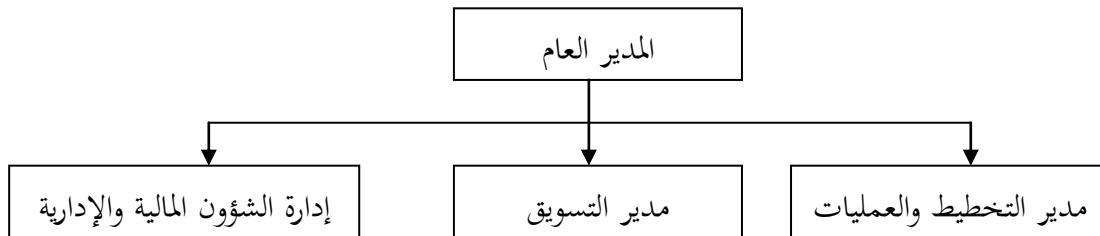


ب- نمط هيكل المصفوفة:

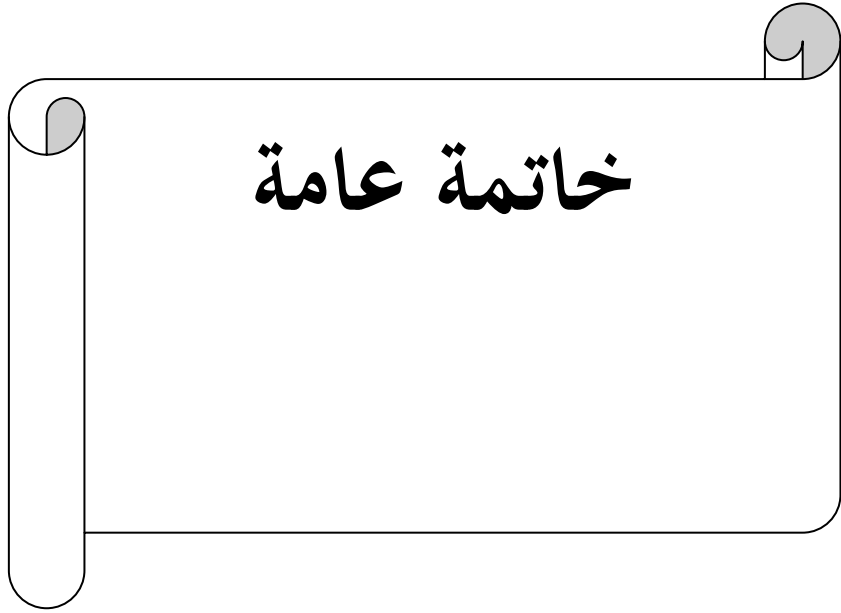
لا يعتبر هذا النمط أحد الهياكل الهرمي التقليدي متعدد المستويات كما أنه يتميز على الهيكل المفلطح الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدود للغاية، بأنه يتضمن هيكلًا إضافيًا يقوم على فكرة لكل مجموعات المشروعات المؤقتة محددة الهدف الزمني وعلى ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دور بين رئيسيين:

- دور مؤقت كأخذ أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام إليه لحين الإنتهاء من إنجازته.
- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين.

ويتناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها ومن قمة يكون ضروري تكوين فرق عمل المشروعات لكل مشروع على حدى تجمع التخصصات المختلفة وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توفر روح العمل الجماعي وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقاً للبرامج الزمنية وفي إطار التكاليف المقدرة لها، ويوضح الشكل هذا النمط التنظيمي:<sup>1</sup>



<sup>1</sup> سعيد محمد المصري ، مرجع سابق، ص 70.



## خاتمة:

تعتبر ثقافة المؤسسة أحد وسائل الكامنة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن الطبيعي ان تختلف ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى، فالمؤسسة الخدماتية تعتبر سبيلاً منظماً للقرارات الوسائل الخاصة حيث يستفيد العميل من خدماتها بمختلف الأشكال وهذا ما يجعلها تضطر إلى توسيع علاقاتها مع العملاء لتنظيم أكبر عدد ممكن منهم إن هذنا التوسيع يسمح للمؤسسة الإطلاع المباشر على رغبات الزبائن من أجل تحسين نوعية الخدمة.

ونستنتج من كل ما سبق أن ثقافة المؤسسة الخدماتية الجزائرية لها دور رئيسي في القيام بمهامها وهذا ما يستوجب الاهتمام أكثر من طرف رؤساء مديريين.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- 1- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1997.
- 2- إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، المفاهيم والاستراتيجيات، دون طبعة، الدار الجامعية، 2002.
- 3- حسن الساعاني، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1983، ط 1.
- 4- حسن رشوان، ثقافة المؤسسة، شباب الجامعة، مصر، 2006.
- 5- ديفيد انغليز، جون هيوسون، ترجمة لما نصير مدخل إلى سيكيولوجيا الثقافة، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة- قطر، 2013، ط 1.
- 6- عبد الغني عماد، سيكيولوجيا الثقافة، مركز الدراسات، الوحدة العربي، بيروت، 2006، ط 1.
- 7- غسان قلعوي، القطاع العام: إلى أين؟ الخواطر حول تخصيص القطاع العام، المكتبي للطباعة والنشر، سوريا، 1955، ط 1.
- 8- غول فرحات الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 9- فاروق عبد قليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2005- 1426هـ، ط 1.
- 10- فضيل دليو، انواع المعاينة في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998، ط 1.
- 11- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، كلية الاقتصاد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016- 1438.
- 12- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دور النشر الابداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، بيروت- لبنان، 2002.
- 13- محمد رضا العسلاوي، الاتصال في المؤسسة الخدمائية، دار الكتاب للنشر والطباعة، جامعة الموصل، العراق، 1995.
- 14- محمد سيد فهمي، أسس الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الازبطينية، الاسكندرية- مصر، 2014، ط 3.

15- محمد علي وآخرون، المجتمع والثقافة والشخصية، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة، مصر، 1983، ط 2.

16- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998 م.

#### المذكرات:

- 1- بن عوزازنة، تسيير التجهيزات العمومية، مذكرة شهادة مهندس دولة، جامعة قسنطينة- الجزائر، 2012.
- 2- بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014.
- 3- جمال الدين بوزيد، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، تقرت، جامعة بسكرة، 2019.
- 4- محمد العربي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الأداء العام، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة- الجزائر، 2006.
- 5- محمد دحماني، الخدمة التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2008.

#### المجلات:

- 1- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، جامعة ورقلة- الجزائر، العدد 2004/03.
- 2- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة طبيعة العلاقات بين المحددات الثقافية وكفاءة إعداد مجلة الباحث، العدد 2003 /02، جامعة ورقلة.

#### المقالات:

- 1- بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2009.

#### المواقع:

Reitter Roland et Bernard Ramanantsoa, Op, Cit, p 14.