



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة بـ

العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية.

دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر-تيارت-أنموذجا.

من إعداد الطالبتين:

- بورحلة وثام

- حمزة زينب.

تحت إشراف:

-د/ خريش زهير.

لجنة المناقشة

الأستاذ (ة)	الرتبة	الصفة
بدواي سميرة	أستاذ محاضر -ب-	رئيسا
موهوب مراد	مساعد -أ-	مناقشا
خريش زهير	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2024-2025.



شكر وتقدير

أولاً أحمد الله حمداً يليق بجلال نعمه وعظمه منزه.

نتقدم بالشكر إلى كل من مد يد العون لنا وأخص بالذكر أستاذنا المشرف

"خريش زهير" وأقول له شكراً على ما قدمته لنا من دعم ولك منا فائق

الاحترام والتقدير.

ولا ننسى أيضاً زميلنا "محمد عبد اللطيف كعوش" الذي كان لنا بمثابة

الأخ طيلة مشوارنا الجامعي ونشكره على ما قدمه لنا لانجاز هذه المذكرة

فجزاك الله كل خير.

ونقدم أيضاً خالص الشكر لكل طاقم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية خاصة

رئيس القسم الأستاذ "كرطالي نور الدين" شكراً لك.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء المناقشة.

وأخيراً نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا بنصيحة أو بفكرة أو حتى

بابتسامة وشكراً لعائلة "بورحلة" وعائلة "حمزة".

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى
من ساندنا وكان معي خطوة بخطوة، إلى عائلتنا الكريمة عائلة "بورحلة وحمزة"
التي غمرتنا بدفء دعواتها وصبرها العظيم.
إلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا دربي بعلمهم الغزير وتوجيهاتهم
الكثيرة، فبفضلكم وبفضلها قد متموه ارتقيت فكري وتوسعت مداركي.
إلى زملائي الأعزاء، رفاق الدرب الذين تشاركتم معهم لحظات عديدة من الجد
والمثابرة والفرح والحزن فكانوا لي خير عون وسند.
وأهدي هذا العمل ثمرة جهدي وتعبتي وسهرتي، راجيا أن يكون
إضافة قيمة في مجال تخصصي.

فهرس المحتويات

..... شكر وتقدير	
..... إهداء	
..... مقدمة: أ.	
الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة	
..... تمهيد:	
4..... أولاً: أسباب ومبررات اختيار موضوع	
4..... 1-الأسباب الذاتية:	
4..... 2-الأسباب الموضوعية:	
4..... ثانياً: أهمية الدراسة	
4..... 1-الأهمية النظرية:	
5..... 2-الأهمية التطبيقية:	
5..... ثالثاً: أهداف الدراسة:	
5..... رابعاً: الإشكالية:	
7..... خامساً: الفرضيات:	
7..... سادساً: تحديد المفاهيم:	
7..... 1.تعريف الجماعة:	
7..... 2.تعريف جماعة العمل:	
8..... 3.تعريف الخصائص الاجتماعية:	
8..... 4.تعريف الخصائص الثقافية:	
8..... 5.تعريف التنمية:	
9..... سابعاً: الدراسات السابقة:	
9..... أولاً: الدراسات المحلية:	
11..... ثانياً: الدراسات العربية:	

..... خلاصة:
الفصل الثاني: النظريات المفسرة لجماعات العمل والتنمية الإدارية
..... تمهيد:
أولاً: النظرية السلوكية: 15
ثانياً: نظرية الهوية الاجتماعية: 16
ثالثاً: نظرية النظم الاجتماعية: 17
رابعاً: نظرية التقسيم الإداري: 18
خامساً: نظرية الشبكات الاجتماعية: 19
سادساً: نظرية الإدارة العلمية: 20
سابعاً: نظرية العلاقات الإنسانية: 20
ثامناً: نظرية الفعل الاجتماعي: 22
تاسعاً: نظرية X و Y: 22
عاشراً: النظرية البيروقراطية: 23
الحادي عشر: النظرية البنائية الوظيفية: 25
..... خلاصة:
الفصل الثالث: جماعات العمل
..... تمهيد:
أولاً: مراحل نشوء الجماعة: 28
ثانياً: أسباب تكوين الجماعة: 29
ثالثاً: هياكل جماعات العمل: 30
رابعاً: أنواع الجماعات: 32
خامساً: النظام الداخلي والخارجي لجماعة العمل: 33
سادساً: ثقافة الجماعة: 33
سابعاً: بناء فريق العمل: 33
ثامناً: خصائص جماعات العمل: 35
تاسعاً: ديناميكية جماعات العمل: 35

37	عاشرا: كيفية جعل الجماعات تحقق أداء أفضل للتنظيم:.....
38	الحادي عشر: العوامل الاجتماعية والعوامل الثقافية:
	 خلاصة:
الفصل الرابع: التنمية الإدارية	
	 تمهيد:
42	أولا: مبادئ التنمية الإدارية:
43	ثانيا: أسس التنمية الإدارية:
43	ثالثا: مكونات التنمية الإدارية:
44	رابعا: مداخل التنمية الإدارية:
45	خامسا: خصائص التنمية الإدارية:
45	سادسا: مرتكزات التنمية الإدارية:
46	سابعا: أهمية التنمية الإدارية:
47	ثامنا: أهداف التنمية الإدارية:
48	تاسعا: الجوانب التي تغطيها التنمية الإدارية:
49	عاشرا: الاتجاهات الحديثة في التنمية الإدارية:
51	الحادي عشر: معوقات وعراقيل التنمية الإدارية:
	 خلاصة:
الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة	
	 تمهيد:
54	أولا: مجالات الدراسة
55	ثانيا: مجتمع البحث والعينة:
55	ثالثا: منهج الدراسة:
56	رابعا: أدوات جمع البيانات:
	 خلاصة:
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة	
60	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:	60
2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:	63
3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:	71
ثانيا: عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:	81
1- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:	81
2- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:	85
ثالثا: عرض نتائج الفرضيات:	89
1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:	89
2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:	90
رابعا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:	92
خامسا: النتائج العامة للدراسة:	93
سادسا: التوصيات والاقتراحات العامة:	94
خاتمة:	ج
قائمة المصادر والمراجع	
ملخص الدراسة	
الملاحق	

فهرس الجداول

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	60
الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....	60
الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....	61
الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	61
الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.....	62
الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	62
الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.....	63
الجدول رقم (08): يوضح مدى شعور الموظف بأنه جزء من فريق العمل.....	63
الجدول رقم (09): يمثل فرص التفاعل الاجتماعي خارج ساعات العمل.....	64
الجدول رقم (10): يوضح القيم السائدة في المؤسسة.....	65
الجدول رقم (11): يوضح اختلاف قيم أعضاء فريق العمل.....	65
الجدول رقم (12): يمثل مدى تقدير مساهمة الموظف في الفريق.....	66
الجدول رقم (13): يمثل مدى مشاركة الموظف الفعالة في عملية اتخاذ القرار.....	67
الجدول رقم (14): يوضح كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسة.....	67
الجدول رقم (15): يمثل المعايير المعتمدة في عملية اتخاذ القرار.....	68
الجدول رقم (16): يوضح مدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.....	69
الجدول رقم (17): يمثل شعور الموظفين بأن آرائهم مسموعة ومقدرة.....	69
الجدول رقم (18): يوضح مدى تأثير القرارات المتخذة على أداء الموظفين.....	70
الجدول رقم (19): يمثل مدى شعور الموظفين بعدالة وشفافية القرارات المتخذة.....	70
الجدول رقم (20): يمثل أبرز القيم الثقافية السائدة المؤسسة.....	71
الجدول رقم (21): يمثل الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل.....	72
الجدول رقم (22): يمثل أهم العادات والتقاليد الملاحظة في بيئة العمل.....	72
الجدول رقم (23): يمثل مدى فاعلية تبادل المعلومات داخل الفريق.....	73
الجدول رقم (24): يوضح الشعور بروح الفريق والعمل والجماعي داخل بيئة العمل.....	74
الجدول رقم (25): يمثل تشجيع فريق العمل على التعلم المستمر وتطوير المهارات.....	74
الجدول رقم (26): يمثل رضا الموظف عن الأداء الإداري العام في المؤسسة.....	75
الجدول رقم (27): يوضح مدى استجابة الإدارة لاحتياجات الموظفين.....	75
الجدول رقم (28): يمثل وضوح الخطط والأهداف في المؤسسة.....	76

الجدول رقم (29): يمثل مدى الشعور بمرونة الإجراءات الإدارية في المؤسسة.	77
الجدول رقم (30): يوضح وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين.	77
الجدول رقم (31): يمثل مدى الشعور بالشفافية في عملية تقييم الأداء.	78
الجدول رقم (32): يوضح مدى تقديم الملاحظات والتوجيهات البناءة للموظفين.	78
الجدول رقم (33): يوضح فعالية نظام الرقابة على الأداء داخل المؤسسة.	79
الجدول رقم (34): يمثل فاعلية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	80
الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين مدى شعور الموظف بأنه جزء من فريق العمل ومدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	81
الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين فرص التفاعل الاجتماعي خارج ساعات العمل وشعور الموظفين بأن آرائهم مسموعة ومقدرة.	82
الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين مدى تقدير مساهمة الموظف في الفريق وشعور الموظفين بعدالة وشفافية القرارات المتخذة.	83
الجدول رقم (38): يوضح العلاقة بين الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل واستجابة الإدارة لاحتياجات الموظفين.	85
الجدول رقم (39): يوضح العلاقة بين الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل ووضوح الخطط والأهداف في المؤسسة.	86
الجدول رقم (40): يوضح العلاقة بين الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل والشعور بمرونة الإجراءات الإدارية في المؤسسة.	87

مقدمة

مقدمة:

تعد العوامل السوسيوثقافية من المحددات الجوهرية التي تؤثر على أداء جماعات العمل داخل المؤسسات، وكذلك تؤثر على كفاءة الأداء المؤسسي والتنمية الإدارية على حد سواء، إذ تشمل هذه العوامل منظومة من القيم، والمعتقدات، والأنماط السلوكية، والعلاقات الاجتماعية التي تنعكس على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وأساليب القيادة، وآليات اتخاذ القرار، ومستوى الالتزام والانتماء المهني.

إن الخوض في تحليل تأثير العوامل السوسيوثقافية على جماعات العمل، يكتسب أهمية بالغة في سياق التنمية الإدارية المعاصرة التي تسعى إلى بناء منظمة مرنة والقدرة على التكيف والابتكار، فالمديرون والقادة في سعيهم لتهيئة فرق عمل ذات أداء عالي وتماسك داخلي، انفسهم أمام حقيقة مفادها أن الخصائص الثقافية المتباينة تمارس تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على مختلف جوانب الأداء الإداري، على سبيل المثال، تتجلى تأثيرات هذه العوامل في أساليب التواصل المعتمدة، وآليات القرارات الجماعية، واستراتيجيات إدارة وتسوية الخلافات الداخلية، ومستوى الثقة المتبادلة بين الأعضاء. علاوة على ذلك، فإن القيم المجتمعية السائدة بشأن أخلاقيات العمل، وأهمية التعاون الجماعي ومفاهيم السلطة والتسلسل الهرمي، بدور محوري في تشكيل مستويات الدافعية الفردية والجماعية، ومدى الالتزام بالأهداف المشتركة للفرق والمؤسسة ككل ففي المجتمعات التي تعلي من شأن الاستقلالية الفردية، قد يختلف أسلوب إدارة الفريق عن تلك التي تركز على الجماعية والتضامن، وبالمثل يمكن أن تؤثر الاختلافات الثقافية في تصورات الوقت وأهمية الاجتهاد على إدارة المشاريع وتحديد الأطر الزمنية لإنجاز المهام بكفاءة.

انطلاقاً من هذا التصور، يتضح أن الفهم العميق والشامل للعوامل السوسيوثقافية التي تشكل بنية ووظائف جماعات العمل ليس مجرد إضافة معرفية، بل يعد ضرورة استراتيجية حتمية لتحقيق تنمية إدارية فعالة ومستدامة، إن القدرة على إدراك هذه التأثيرات وتمييز الفروقات الثقافية بين الأفراد والمجموعات تمكن المنظمات من تصميم هياكل عمل أكثر ملاءمة للسياق الثقافي وتطبيق أساليب قيادية تتسم بحساسية أكبر تجاه الخصوصيات الثقافية، وتطوير برامج تدريبية تستوعب الخصوصيات الثقافية المتنوعة.

بالإضافة إلى ذلك فإن تجاهل الأبعاد السوسيوثقافية يمكن أن يؤدي إلى تحديات كبيرة في بيئات العمل المتعددة الثقافات، حيث يمكن أن تنشأ حالات سوء فهم ونزاعات ناتجة عن تباين القيم والمعتقدات الأساسية، لذا فإن بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالشمولية الثقافية وتحتفي بالتنوع وتقدر الاختلافات المعيارية يصبح هدفاً استراتيجياً يساهم في تعزيز الابتكار والابداع التنظيمي والقدرة على حل المشكلات بشكل أكثر فعالية.

يمكن التأكيد على أن الدراسة والتحليل المتعمق للعوامل السوسيوثقافية وتأثيرها المعقد والمتداخل على ديناميكيات جماعات العمل يمثل حجر الزاوية في مسعى تحقيق التنمية الإدارية، ان تبني منظور سوسيوثقافي في الإدارة لا يقتصر فقط على فهم التحديات، بل يفتح آفاقا جديدة لتطور ممارسات إدارية أكثر فعالية وعدالة، مما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في بيئة عمل عالمية تتسم بتزايد التنوع والتعقيد.

ولتحقيق أهداف الدراسة قسمنا البحث الى الفصول التالية:

تناولنا في **الفصل الأول، الإطار النظري والتصوري للدراسة** تضمن هذا الفصل المبررات الذاتية والموضوعية التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع، واهمية الدراسة النظرية والتطبيقية وأهدافها، واشكالية الدراسة والتساؤلات التي تتمحور حول الموضوع، وصياغة الفرضيات، بالإضافة الى تحديد المفاهيم الأساسية، ثم تطرقنا الى بعض الدراسات المتعلقة بموضوعنا.

أما **الفصل الثاني**: تطرقنا في هذا الفصل الى عرض مختلف **المداخل النظرية** المفسرة للعوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية.

أما **الفصل الثالث: جماعات العمل** تناولنا في هذا الفصل مراحل نشوء الجماعة وأساليب تكوينها ومختلف هياكلها، ثم الى أنواع الجماعات والنظام الداخلي والخارجي لجماعات العمل وثقافة المجتمع وبناء فريق العمل.

أما **الفصل الرابع**: قمنا بمعالجة **التنمية الإدارية** بمختلف مبادئها ومكوناتها ومداخلها، بالإضافة الى أسس التنمية وخصائصها والمركزات التي تقوم عليها ثم الأهمية والأهداف.

أما **الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة**، والذي يتضمن مختلف الإجراءات المنهجية من تحديد مجالات الدراسة المكاني والزمني والبشري، بالإضافة الى المنهج المتبع وتحديد العينة ثم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

أما **الفصل السادس**: والموسوم **بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة** وتبويب مختلف البيانات الكمية والكيفية وتحليلها تحليلًا احصائيًا وسوسولوجيًا وعرض أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم نتائج الدراسة العامة، والتوصيات والاقتراحات.

وفي الأخير تم وضع خاتمة الدراسة مرفقة بقائمة المصادر.

الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة.

تمهيد

- أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع.
- ثانياً: أهمية الدراسة.
- ثالثاً: أهداف الدراسة.
- رابعاً: الإشكالية.
- خامساً: الفرضيات.
- سادساً: تحديد المفاهيم.
- سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

في إطار معالجتنا لموضوع العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية نطلق من عدة مرتكزات نظرية ومنهجية التي تبني على مجموعة من التصورات المعرفية والعلمية حول موضوع دراستنا الذي أصبح مرتكز الكثير من البحوث والدراسات المعاصرة في سوسيولوجيا العمل والتنظيم حيث يتضمن هذا الإطار التصوري النظري لدراستنا حول هذا الموضوع المبررات المنهجية والمعرفية لاختيار الموضوع وأهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الإشكالية وتساؤلاتها المطروحة، صياغة الفرضيات وصولاً إلى المفاهيم الخاصة بموضوعنا المدروس، ثم تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا.

أولاً: أسباب ومبررات اختيار موضوع:

تعددت المبررات والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن للفرد أن يحمل تراكماته الثقافية إلى بيئة عمله.
- كون الموضوع ينتمي إلى مجال تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل.

2- الأسباب الموضوعية:

- موضوع البحث يلامس الواقع الاجتماعي كونه يسلط الضوء على مسألة ثقافة جماعة العمل والتنمية الإدارية.
- تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دوراً محورياً في تشكيل ديناميكيات جماعة العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

ثانياً: أهمية الدراسة:

1- الأهمية النظرية: تنبع الأهمية لهذه الدراسة من طبيعة الموضوع المتناول والمتمثل في العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الباحثين ويتجلى ذلك بوضوح في تعدد المقاربات النظرية التي أجريت حول هذا الموضوع فمن خلال الاطلاع على التراث النظري نجد العديد من المداخل النظرية والدراسات الميدانية التي أنجزت حوله، وعالجته من عدة جوانب وزوايا بحثية مختلفة، ولعل من بين هذه النظريات

نظرية الإدارة العلمية والبيروقراطية التي تفسر موضوع الدراسة، بالإضافة إلى العديد من الدراسات السابقة التي عاجته من زوايا مختلفة.

2- الأهمية التطبيقية: تعد دراسة العوامل السوسيوثقافية داخل اتصالات الجزائر خطوة ضرورية لضمان تنمية إدارية مستدامة، حيث تساعد هذه العوامل في تحسين بيئة العمل، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز التواصل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة دافعية الأفراد لتحقيق أهداف التنمية الإدارية وبالتالي تكمن الأهمية التطبيقية فيما تتوصل إليه دراستنا الراهنة من نتائج وتوصيات عملية والتي بإمكانها إفادة القائمين على تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- معرفة تأثير العوامل السوسيوثقافية مثل: العادات والتقاليد، القيم، المعتقدات، وأنماط التواصل في بناء بيئة عمل داخل المؤسسة وتأثير مختلف هذه العوامل على التنمية الإدارية.
- التعرف على الخصائص الاجتماعية لجماعات السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر وتأثيرها على طبيعة اتخاذ القرارات الإدارية.
- التعرف على الخصائص الثقافية لجماعات العمل السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر وتأثيرها على مستوى الأداء الإداري.

رابعا: الإشكالية:

يشكل موضوع العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل والتنمية الإدارية من بين أهم المواضيع الارتكازية التي يدرسها علم الاجتماع العمل والتنظيم، والذي يهتم بدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالمؤسسات الإدارية على اختلافها وكيفية تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية لجماعات العمل على التنمية الإدارية، وبالاطلاع على التراث السوسيوتنظيمي حول هذا الموضوع بصورة مدققة يتضح لنا بصورة جلية مدى ارتباط هذا الموضوع بالكثير من الأطر النظرية للعديد من المداخل النظرية، ولعل أهم هذه المداخل نجد مدخل البنائية الوظيفية الذي يعتبر وجود عدة أنساق في المجتمع ومن بينهما النسق الاجتماعي، والنسق الثقافي الذي يفسر أفعال الأفراد والجماعات في النسق الكلي، كما نشير في ذات السياق إلى نظرية الإدارة العلمية التي أكدت على ضرورة الاهتمام بتنمية الإدارة وفق أطر علمية مدروسة، وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية عندما اعتمدت على تنمية الإدارة من خلال الاعتماد تطبيق مبادئ النموذج المثالي للبيروقراطية، وإلى جانبها فقد أكدت كذلك نظرية التقسيم الإداري على الكثير من المبادئ الأساسية للتنمية الإدارية و تكوين الجماعات وتدريبها، كما تشير نظرية العلاقات الإنسانية التي تهتم بتنمية جماعات العمل إلى تشجيع الحوار بين

أفراد الفريق وتقديم الدعم العاطفي والنفسي من خلال الاحترام والتقدير، بحيث تعطي هذه النظرية قيمة للأفراد العاملين وذلك لتحقيق بيئة عمل ناجحة، وعلى المستوى الميداني نجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العوامل السوسيو ثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية ولعل من أهم هذه الدراسات نجد: دراسة "عبد العالي بلعيفة" ودراسة "علية الانجباوي" وأيضاً دراسة "شطي أمينة"، والتي توصلوا من خلالها إلى العوامل التي تشكل محددات أساسية لفعالية استراتيجيات التنمية الإدارية، كما كشفت هذه الدراسات عن الاختلافات في طبيعة هذا التأثير وشدته بناء على خصائص جماعات العمل في سياق تنظيمي.

وعلى اعتبار أن العوامل السوسيوثقافية تشكل الخلفية الاجتماعية والثقافية التي تنعكس على طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل جماعات العمل بما تحمله من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات مكتسبة من الواقع الاجتماعي، ستؤثر هذه العناصر الثقافية والاجتماعية على طريقة تفكير الأفراد وتوجهاتهم، حيث تلعب هذه العوامل دوراً في تشكيل الثقافة المؤسسية على اعتبار أن جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد تحمل خلفيات ثقافية واجتماعية تنقلها إلى البيئة الداخلية للمؤسسة، وهو ما قد يطرح بعض المشاكل التنظيمية حول كمدى تماسك الجماعة أو تفككها وهذا قد يؤدي إلى صراع بسبب اختلاف المرجعيات الاجتماعية والثقافية وهو ما يخلق في حقيقة الأمر تحديات أمام المؤسسة وعلى تنميتها، حيث تمثل التنمية الإدارية عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات من خلال تطوير مهارات وقدرات الأفراد والإدارة، فالقيم التنظيمية يعتنقها أفراد في المنظمات وتؤثر تأثيراً مباشراً في سلوكياتهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم وزملائهم والمتعاملين معهم ومستوى التعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، ومدى الالتزام بقيمها التنظيمية في سلوكيات الموظفين واتجاهات العمل داخل الهيكل الإداري داخل المؤسسة، بما في ذلك توزيع المسؤوليات وتحديد الأدوار وتحسين العمليات من أجل خلق بيئة عمل فعالة يتقاسمون نفس الهدف ويسعون لتحقيقها من خلال العمل الجماعي الذي يشمل التعاون بين الأعضاء حيث يتم تبادل الأفكار والمهام والمسؤوليات لتحقيق الهدف المشترك والتواصل المستمر داخل التنظيم الرسمي الذي توجهه قواعد وتنظيمات خاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة والذي يحدد نوع من الثقافة التنظيمية التي تشكل علاقات رسمية.

وفق هذه الاعتبارات سنحاول التقرب من ملامسة واقع المؤسسة الجزائرية كونها تحمل مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على التنمية الإدارية، وبالاستناد إلى هذه المعطيات النظرية والميدانية قمنا بالتقرب من مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية، ولتضييق الزاوية البحثية قمنا بطرح التساؤل الرئيسي والذي مفاده:

التساؤل الرئيسي:

- إلى أي مدى تؤثر العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل على مستوى تحقيق التنمية الإدارية؟

التساؤلات الفرعية:

- إلى أي مدى تؤثر الخصائص الاجتماعية لجماعات العمل على طبيعة القرارات المتخذة داخل المؤسسة؟

- إلى أي مدى تؤثر الخصائص الثقافية لجماعات العمل على مستوى الأداء الإداري؟

خامسا: الفرضيات:

الفرضية العامة:

- تؤثر العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل بصورة واضحة على مستوى تحقيق التنمية الإدارية.

الفرضيات الجزئية:

- تؤثر الخصائص الاجتماعية بصورة واضحة على طبيعة القرارات المتخذة.

- تؤثر الخصائص الثقافية بدرجة كبيرة على مستوى الأداء الإداري.

سادسا: تحديد المفاهيم:

1. تعريف الجماعة: هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الافراد يتوفر لديهم الادراك الجماعي لوحدهم

من خلال تفاعلهم الاجتماعي المتبادل عن طريق اللغة، وهي أداة الاتصال الرئيسة للجماعة، وتساهم في تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة إشباع حاجات الفردية لكل فرد من افراد الجماعة وهذا يعني أن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين أفراد الجماعة، ويكون لكل فرد مكانه ودوره في الجماعة وأن لهذه الجماعة (الوحدة الاجتماعية) مجموعة من المعايير والقيم التي تحدد تنظيم سلوك أفرادها.

2. تعريف جماعة العمل: هي عبارة عن وحدة اجتماعية او كيان اجتماعي يضم عددا من الافراد العاملين موظفين أو

عمال يعملون في اقسام مختلفة يؤدون أدوار معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم اهداف مشتركة وترتبطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر واحاسيس ووجدانيات.¹

من خلال هذه التعاريف النظرية لمفهوم جماعة العمل وواقع مؤسسة لبحال الدراسة الميدانية اتصالات الجزائر قمنا بصياغة التعريف الاجرائي لجماعة العمل كالتالي: هي مجموعة من الموظفين يشتركون في مختلف الخصائص السوسيوثقافية داخل بيئة العمل، ولديهم مهام مشتركة ويتعاونون لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تلعب هذه الجماعات دورا مهما في تحسين مستوى الأداء.

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ص 94-98.

3. تعريف الخصائص الاجتماعية: هي تلك السمات الاجتماعية التي تميز افراد المجتمع وتؤثر في سلوكهم اتجاه موقف اجتماعي، وتشترك هذه السمات المواصفات في العديد من المتغيرات مثل: المستوى التعليمي، الحالة المدنية.

4. تعريف الخصائص الثقافية: هي تلك الخصائص الثقافية التي يشترك في أعضاء المجتمع دون غيرهم من باقي السكان مثل: العادات والتقاليد والأعراف.¹

5. تعريف التنمية:

لغة: جاءت من فعل نما أي زاد ومن النماء أي الخير والإصلاح.

اصطلاحاً: هي عملية مستمرة يشترك فيها افراد المجتمع على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية الى الحالة الإيجابية، عن طريق احداث بعض التغيرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة، والتي تؤدي الى زيادة وتحسين مستوى معيشة الفرد والمجتمع ككل، والتنمية تنطوي على عمليات تغيير اجتماعي بالمفهوم الشامل وبشكل عقلائي ومخطط ومضبوط.

تعريف التنمية الإدارية: هي التغيرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري وانماط السلوك البشري فيه من اجل زيادة فاعلية الجهاز في تحقيق أهدافه.

تعريف آخر للتنمية الإدارية: هي الجهود المبذولة باستمرار وتطوير لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعياً وراء رفع مستوى القدرة الإدارية، عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط نظم العمل واجراءاته ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى العاملين تجاه منظماتهم وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به، وذلك لتحقيق اهداف خطط التنمية الشاملة بكفاءة عالية وبأقل تكاليف.²

من خلال هذه التعاريف النظرية لمفهوم التنمية الإدارية وواقع مؤسسة مجال الدراسة الميدانية اتصالات الجزائر قمنا بصياغة التعريف الاجرائي للتنمية الإدارية كالتالي: هي عملية مستمرة لتحسين أداء الإدارة في المؤسسات من خلال تطوير المهارات الإدارية وتحسين القرارات المتخذة، حيث تسهم في بناء منظمة أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة ديناميكية.

¹ قندوز منير، الخلفية السوسيوثقافية لمروجي المخدرات، مقال منشور بمجلة الجامع للدراسات النفسية، العدد 01، 2022، ص 179.

² حسن علي معتوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2016، ص 37-39.

سابعاً: الدراسات السابقة:

يتسم العلم بطبيعة تراكمية حيث لا يمكن تناول أي موضوع بحثي بمعزل عن المعرفة المتراكمة، فلكل دراسة سابقة، سواء كانت معنية بالموضوع بشكل مباشر أو ضمناً كجانب من جوانبه، وعليه تمثل الدراسات السابقة مرجعاً أساسياً للباحثين في انجاز بحوثهم.

أولاً: الدراسات المحلية:

1-1دراسة عبد العالي بلعيفة: جاءت بعنوان "التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية" دراسة نظرية وميدانية بوحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته-مزلوق- بسطيف دراسة مكملّة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية. قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة منتوري. قسنطينة 2006-2007 تحت تساؤل عام وهو هل التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية في الجزائر؟ واندرجت تحت فرضيتين، الأولى تقربان التسيير الفعال يحقق رضا العاملين وهف التنظيم معاً. اما الثانية فتقول بان رضا العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم وسعت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر العلاقات الرسمية وغير الرسمية للمسير الجزائري في الجماعات العمالية، ونتائج ذلك على تماسك الجماعات العمالية.

- معرفة دور المشرف المباشر للعمال على الجماعات العمالية في مسالة التسيير بصفته وسطاً بين جماعات العمل والإدارة.

- معرفة عوامل وميزات تماسك الجماعات ومعرفة العوامل ومسببات التي أدت الى ارتفاع درجة التماسك وانخفاضه.

ويتكون مجتمع الدراسة من 201 عامل موزعة على فئات، تم الاختيار منها 78 عامل مثلو أفراد العينة بنسبة 62،40/ وبناء على التركيبة السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة. فالعينة كانت طبقية قصدية حيث أنها طبقية كونها تمثل كل طبقات المجتمع وكونها قصدية لأنها شملت الفئات المهنية لوحدات الإنتاج. أما فيما يخص منهج الدراسة فهو منهج وصفي بأسلوب المسح بالعينة الذي يقوم على جمع المعلومات من الميدان بواسطة أدوات وتحليلها وتفسيرها وفي الأخير تم التوصل الى النتائج التالية: توصلت الدراسة الى ان الجماعات العمالية تنظر للمشرف انه بالمرتبة الأولى متسامح وسلوكه هذا مبني على نظرية ردم المشاكل او غض الطرف عنه ولا يستعمل سلطته الا إذا اضطر اليها ويكون عادلاً في استعمالها. وأن هناك علاقة عكسية بين ارتفاع المكانة المهنية ونظرة العامل الى عدم قبول للمشرف اتخاذ القرار وكذلك أن الجماعات غير الرسمية تتميز بعلاقة طردية بين مستواها التعليمي، وقبول المشاركة فيما يتخذه من قرارات فأعضاء غير الرسمية ذات المستوى التعليمي العالي تشعر ان المشرف يشاركهم في اتخاذ القرارات بـ 100/ فهذا الاعتراف من المشرف بقدراتهم الفكرية والمهنية. وفي المقابل أن العمال أقرروا أن سبب رفض المشرف المشاركة من يشرف عليهم فيما

يتخذ من قرارات هو أنه غير عادل بين أعضاء الجماعات وأن الإدارة جميع قنواتها مفتوحة أمام أعضاء الجماعات ولكنها تفضل قناة "المشرف" وتمارس سياسة الباب المفتوح أمام أعضاء الجماعات، بما في ذلك قناة "مباشرة" بالدرجة الأولى. كما أن الإدارة لا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار، وأن سمحت فهي تسمح فيما يخص الأمور الروتينية اليومية وبطرق غير رسمية. أما فيما يخص العلاقات بين أعضاء الجماعات كونها تتميز بالإيجابية وسبب ذلك عدم وجود أهداف محددة واضحة.

1-3دراسة مجيدر بلال: جاءت بعنوان "تماسك جماعة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بالشركة الافريقية زجاج ENAVA بولاية جيجل، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص عمل وتنظيم فرع علم النفس وتنظيم معهد علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2009-2010. تحت تساؤل عام وهو هل لتماسك جماعة العمل تأثير على رضاهم الوظيفي؟ واندرجت تحتها فرضيتان الأولى: تقرر بأنه يتأثر إيجابيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات الموجبة بين أعضاء وجماعة العمل وتجاذبهم لبعضهم البعض. أما الثانية: فتقرر بأنه يتأثر سلبيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات السلبية بين أعضاء جماعة العمل وتنافرهم من بعضهم البعض. وسعت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- لفت انتباه المسؤولين في مؤسساتنا الى مدى العلاقة التي تربط بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي للعمال.
- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين تماسك العمل والرضا الوظيفي.
- محاولة التعرف على أنجع الطرق والأساليب التي من شأنها تحسين وزيادة العلاقات الإيجابية ودرجة انجذاب جماعة العمل وتماسكهم، وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي وللتحقق من صدق هذه الفرضيات استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد قام باختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 30/ على اعتبار أن مجتمع الدراسة يضم 286 عامل وتم نزع منها 16 عامل تم اختيارها في الدراسة الاستطلاعية، وبالتالي أفراد العينة هم 80 مفردة. وفي الأخير تم التوصل الى النتائج التالية: من خلال النتائج المتحصل عليها لعينة البحث أن العمال الذين توجد بينهم علاقات جيدة ووطيدة يسودها الاحترام والتقدير المتبادل ومشاعر التضامن والوحدة والمساعدة يشعرون بأنهم متماسكون ومترابطون ببعضهم البعض يتمتعون برضا وظيفي أكبر. وكذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات الأفراد على رضاهم أو عدم رضاهم على البنود التي تقيس درجة الرضا على أحد بنود التنافر أو التباعد يتبين لنا أن الأفراد الذين توجد بينهم علاقات سلبية من صراع وتنافر وعدم الشعور بالتقدير والاحترام المتبادل ولالتفاهم والانسجام والشعور بالتضامن والمساعدة بين أعضاء الجماعة يتمتعون برضا وظيفي اقل.

1-5دراسة شطي امينة: جاءت بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدinamيكيات جماعة العمل" دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، دراسة مكملّة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014 تحت تساؤل علم وهو: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ودinamيكيات جماعة العمل؟ واندرجت تحته ثلاث فرضيات الأولى: تقرر انه يوجد علاقة بين السلوك التنظيمي ودinamيكيات جماعة العمل. اما الثانية تقرر انه يوجد علاقة بين القيم التنظيمية ودinamيكية جماعة العمل. اما الثالثة تقرر انه يوجد علاقة بين اللوائح التنظيمية ودinamيكية جماعة العمل. وسعت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودinamيكية جماعة العمل.
- التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين وأثرها على ديناميكية جماعة العمل.
- معرفة العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي ودinamيكية جماعة العمل.
- معرفة العلاقة الموجودة بين اللوائح التنظيمية ودinamيكية جماعة العمل.
- التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب عدم التوافق القيم والمعايير.
- وللتحقق من صدق الفرضيات استعمل الباحث المنهج الوصفي واستعمل المسح الشامل أحد طرائق المنهج الوصفي.
- حيث يحتوي المجتمع الدراسة على 74 مفردة. وفي الأخير تم التوصل الى النتائج التالية: ان ثقافة المنظمة تساهم في وظيفة تسهيل الالتزام الجماعي. وان التوصل الى وجود درجة عالية من تماسك وارتباط الجماعة بالإضافة الى ان الجماعة تتقبل الأهداف التنظيمية وتوافق عليها ان فهم أسلوب التفكير العاملين يرجع الى العلاقات الجيدة بين افراد جماعة العمل أي ان هذه الجماعة متماسكة وتماسكها يسمح بوجود هذا الفهم كما خلصت الى ان فهم وعي العامل بأهداف منظمة وبالتالي السعي لتحقيقها.

ثانيا: الدراسات العربية:

1-1دراسة علية الانجاوي 1981: جاءت بعنوان "تقييم فعالية برامج التنمية الإدارية لمستوى الإدارة العليا بالتطبيق على المعهد القومي للتنمية الإدارية" رسالة دكتوراه جامعة عين الشمس كلية التجارة مصر 1981. واخذت عينة تتكون من 67 عضو من أعضاء الهيئة الفنية 57 عضو من المتدربين المنتسبين للمعهد القومي للتنمية الإدارية، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- برامج التنمية الإدارية لا تتم وفقا للمنهج علمي ودراسة فعلية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- ان برامج التنمية الإدارية رغم الجهود المبذولة في اعدادها لا تقدم في الوقت والمكان المناسب.

- عدم قيام الأجهزة المتخصصة في التدريب بمتابعة وتقييم أداء المتدربين للوقوف على مدى نجاح وفعالية البرامج التدريبية.
- الأسلوب المعتمد في التدريب الإداري هو المحاضرات وبالتالي لم يتم الربط بين محتوى البرامج التدريبية والاحتياجات الحقيقية للمنظمات من الكفاءات والقيادات الإدارية.

- التركيز على برامج التدريب الإداري وإهمال برامج التنمية الإدارية التي تسد الاحتياجات المستقبلية وترتبط باحتياجات المنظمة عكس التدريب الذي يهتم بسد الحاجات الانية فقط.

دراسة ايمن حسن ديوب: جاءت بعنوان نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، مصر 2006.

كانت تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، والاختلافات الثقافية فيها، وتوصلت الدراسة الى ان هناك تأثير قوي للثقافات التي يحملها المديرين على الرؤوسين، كذلك هناك تأثير كبير لاختلاف هذه الثقافات في تبني نمط معين من أنماط التنمية الإدارية صعوبة التواصل اللغوي بين المديرين في هذه الشركات والتابعين مما يجد من فاعلية برامج التنمية الإدارية.

دراسة نجم الخرفان: بعنوان التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية في بعض مؤسسات القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، مكتبة كلية الاقتصاد سوريا، 1998.

وكانت تهدف الى التعرف على التنمية الإدارية، أثرها على الإنتاجية، معدل دوران العمل، حيث تناولت الدراسة عينة من 675 مفردة موزعة بين المؤسسات الخدمية والمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام وتوصلت الى النتائج التالية:

- هناك علاقة طردية مباشرة بين التنمية الإدارية وإنتاجية العمل.

- هناك علاقة عكسية بين التنمية الإدارية ومعدل دوران العمل.

- عدم تحقيق التنمية الإدارية بالمفهوم الشامل وما يتوفر حقيقة هو التدريب الإداري.

عدم الاهتمام الكافي بالتنمية الإدارية كأسلوب وعامل أساسي لترقية الموارد البشرية او نقله وظيفيا.

التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

لقد أتاحت مراجعة الدراسات السابقة فرصة تحليل المتغيرات والأبعاد التي تناولتها دراستنا الحالية، والتي تتمحور حول متغير العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل ومتغير التنمية الإدارية. وقد مكنا الاطلاع على مضامين هذه الدراسات، بشقيها النظري والميداني، من استخلاص نتائج وتوصيات قيمة.

لقد أسهمت النتائج المستخلصة من هذه الدراسات في بلورة عدد من المعطيات المنهجية، والتي تشمل:

- تحديد المنهجية البحثية المناسبة للدراسة.
- أفادتنا في بناء الخلفية النظرية للموضوع.
- توفير الدعم اللازم في تحليل وتفسير البيانات، مما يسهم في الإجابة على تساؤلات الدراسة المطروحة.
- تحديد الفرضيات والمتغيرات البحثية.
- تحليل جوانب القوة والضعف في البحث العلمي.
- توليد موضوعات بحثية جديدة.
- تجنب التكرار البحثي.
- تطوير أسئلة بحثية دقيقة ومميزة.

خلاصة:

لقد كرس هذا الفصل لتحديد مشكلة الدراسة وتعيين ابعاد الموضوع البحثي وذلك بهدف حصر الظاهرة المراد دراستها وتحديد الجوانب ذات الصلة بها، لا يستطيع الباحث وخاصة في مجال العلوم الاجتماعية، الاستغناء عن مكونات هذا الفصل فهو يمثل الركيزة الأساسية للدراسة ويعتمد عليه في مختلف مراحل البحث وجوانبه المتعددة.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لجماعات العمل والتنمية الإدارية.

تمهيد

- أولا: النظرية السلوكية.
- ثانيا: نظرية الهوية الاجتماعية.
- ثالثا: نظرية النظم الاجتماعية.
- رابعا: نظرية التقسيم الإداري.
- خامسا: نظرية الشبكات الاجتماعية.
- سادسا: نظرية الإدارة العلمية.
- سابعا: نظرية العلاقات الإنسانية.
- ثامنا: نظرية الفعل الاجتماعي.
- تاسعا: نظرية X و Y.
- عاشرا: النظرية البيروقراطية.
- الحادي عشر: النظرية البنائية الوظيفية.

خلاصة

تمهيد:

منذ نشأة الممارسات التنظيمية والإدارية، انخرط المفكرون والباحثون في مساعٍ حثيثة لتطوير النظريات التي تسهم في تفسير الواقع التنظيمي وتعزيز مستويات الفهم والضبط، وقد افضى هذا التطور الى تباين وتعدد المداخل التحليلية والاجتهادات الفكرية المتعلقة بموضوع العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية. ويهدف هذا الفصل الى استعراض وتحليل النظريات الرئيسية التي تناولت موضوع العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية بدءاً بالنظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، وصولاً بأحدث النظريات المعاصرة.

أولاً: النظرية السلوكية:

هي نظرية تركز على فهم وتفسير سلوك الافراد بناء على التجارب والمحفزات الخارجية التي يتعرض لها، بدلاً من التركيز على العوامل الداخلية مثل التفكير والعواطف، تأسست هذه النظرية في أوائل القرن العشرين على يد مجموعة من العلماء مثل ايفان، بافلوف وجون بي وتسون... وهي تشير إلى أن السلوك البشري سواء كان إيجابياً أو سلبياً، هو نتيجة لتعلم الفرد من بيئته، أي أن الأشخاص يتعلمون كيفية التصرف بناء على ردود فعل والمكافآت أو العقوبات التي يتحصلون عليها، كما يشير بافلوف الى عملية تعلم الربط بين المحفزات مثل: ربط صوت الجرس بالطعام مما يؤدي الى استجابة. كما تركز النظرية السلوكية على السلوكيات التي يمكن ملاحظتها وقياسها وتعتبر أن العوامل الداخلية مثل: المشاعر والأفكار ليست ذات أهمية كبيرة لأن السلوك الظاهر هو ما يمكن دراسته وتفسيره.

النظرية السلوكية تعزز أهمية البيئة الخارجية في تشكيل سلوك الانسان وتشير الى ان السلوك يمكن ان يتم تعديله والتحكم فيه من خلال التعلم عبر المكافآت والعقوبات، يمكن تطبيق هذه النظرية في بيئات العمل لتحفيز الموظفين عن طريق تعزيز السلوكيات الإيجابية والمكافآت المرتبطة بالأداء الجيد.¹

تنظر هذه النظرية في كيفية تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على سلوك الافراد داخل جماعات العمل وكيفية استخدام المبادئ السلوكية في إدارة وتنظيم هذه الجماعات لتحقيق التنمية داخل المنظمات.

سلوك الأفراد في جماعات العمل يتشكل بناء على التجارب والمحفزات في بيئتهم، عندما يتعرض الافراد لمواقف اجتماعية وثقافية معينة في بيئة العمل فانهم يتعلمون كيفية التفاعل وفقاً للعواقب على سبيل المثال: في بيئة سوسيوثقافية تدعم التعاون بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة. يمكن ان يتعلم الافراد سلوكيات تعزز من التعاون والاحترام المتبادل، فاذا كانت بيئة العمل تدير بفعالية العوامل السوسيوثقافية من خلال تطبيق مبادئ النظرية السلوكية. فان ذلك يمكن

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات - وظائف المنظمة)، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 60.

أن يؤدي إلى تحسين التعاون بين الأفراد من خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، الافراد يستعملون كيفية التفاعل بشكل أفضل مع الآخرين مما يعزز العمل الجماعي وبالتالي يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق اهداف المنظمة. العوامل الاجتماعية الثقافية تؤثر على سلوك الافراد ويجب معرفة كيفية تعديل هذا السلوك باستخدام أساليب المكافأة والعقوبات من خلال استخدام هذه المبادئ السلوكية في بيئة العمل، ويمكن تحسين العلاقات بين الافراد من خلفيات ثقافية واجتماعية مختلفة وبالتالي تعزيز التنمية الإدارية.

ثانيا: نظرية الهوية الاجتماعية:

هي نظرية في علم النفس الاجتماعي طورت على يد الباحث، وتركز على كيفية تأثير انتماء الافراد الى مجموعات اجتماعية على سلوكهم وتفكيرهم وفقا لهذه النظرية يشكل الانتماء الى مجموعات معينة جزءا كبيرا من هوية الشخص، وهذا يمكن ان يشمل انتماءات قوية، دينية، عرقية، مهنية وغيرها، وتعتمد هذه النظرية على فكرة ان الافراد يسعون لتعزيز شعورهم بانتماء والاعتراف الاجتماعي من خلال مجموعاتهم التي ينتمون اليها، وبالتالي فان تصنيف الناس الى مجموعات داخلية التي ينتمون اليها ومجموعات خارجية التي لا ينتمون اليها، ومجموعات خارجية التي لا ينتمون اليها، يؤدي الى تأثيرات سلوكية كبيرة مثل: التحيز والتمييز ضد المجموعات الأخرى.

تعتبر هذه النظرية مهمة في فهم كيفية تشكل الهوية الفردية والاجتماعية وكيفية تأثير هذه الهوية على التفاعلات الاجتماعية والسلوكيات الجماعية.¹

فالأفراد في بيئات العمل يقتصرون على كونهم افراد فقط بل هم جزء من مجموعات معينة مثل: فرق العمل، الأقسام المختلفة او حتى ثقافات وجنسيات متنوعة داخل المنظمة، ومن خلال نظرية الهوية الاجتماعية يمكن ان يسعى الافراد إلى تعزيز هويتهم الاجتماعية ضمن هذه المجموعات مما يساهم في بناء روابط قوية بين الافراد في نفس المجموعة ويؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم داخل العمل. تختلف الثقافات في كيفية بناء الانتماء، سواء كان ذلك من خلال اللغة، العادات، او القيم يمكن ان تؤدي هذه الاختلافات الثقافية الى تشكيل هويات اجتماعية متميزة بين الافراد داخل نفس المنظمة، وهذا يمكن أن يؤثر على ديناميكيات العمل من خلال تقوية أو تقييد التعاون بين الافراد من خلفيات ثقافية مختلفة، كما يمكن للهوية الاجتماعية الجماعية ان تعزز التعاون بين الافراد الذين ينتمون إلى نفس المجموعة مثل: المجموعة الاجتماعية هذا يعزز من قدرة الجماعة على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أسرع وأكثر فعالية، كما ان هناك اختلاف بين الهويات الاجتماعية والثقافية بين العاملين في المؤسسة يمكن أن يعزز الابتكار ويؤدي الى تحسين الأداء الإداري،

¹ كتيبة بغامي، مريم شريط، الهوية الاجتماعية التمثلات ومصادر التشكيل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 23، العدد (2)،

ديسمبر 2022، ص 410.

حيث يقدم الافراد وجهات نظرية جديدة ومقاربات مختلفة للمشكلات الإدارية، لكن اذا لم يتم إدارة هذا التنوع بشكل جيد قد يؤدي ذلك إلى صراعات وصعوبة في التكيف مع التغيرات التنظيمية.

نظرية الهوية الاجتماعية توضح كيفية تأثير الانتماء إلى مجموعات داخل بيئة العمل على العلاقات بين الأفراد، وكيفية تأثير هذه العلاقات على التنمية الإدارية.

ثالثاً: نظرية النظم الاجتماعية:

هي إطار فكري يستخدم لتحليل وتفسير كيفية تفاعل الافراد والجماعات ضمن المجتمع وكيف تتكامل الأنظمة الاجتماعية المختلفة لتشكيل بنية اجتماعية مستقرة. تركز النظرية على ان المجتمع يتكون من مجموعة من النظم المترابطة والمتكاملة التي تؤثر على بعضها البعض، مثل: النظام السياسي، الاقتصادي، التربوي والثقافي، تعتبر هذه النظرية ان أي تغيير في جزء من النظام الاجتماعي قد يؤثر على الأجزاء الأخرى، وان الاستقرار الاجتماعي يتحقق عندما يعمل كل جزء من النظام بشكل متناسق مع الأجزاء الأخرى. بمعنى اخر النظم الاجتماعية هي منظومات معقدة تحتاج الى التفاعل المستمر بين اجزائها لتحقيق التوازن والاستقرار. نظرية النظم الاجتماعية اعتمدت بشكل كبير على مفاهيم من العلوم الطبيعية مثل: الأنظمة البيولوجية لشرح كيفية عمل المجتمعات ومن بين المفكرين البارزين الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية نجد: تالكوت بارسونز، نيكولاس لومان.¹

يمكن اعتبار بيئة العمل هي النظام الذي يتكون من عدة مكونات مترابطة مثل: الأفراد، القيم الثقافية، التفاعلات الاجتماعية، السياسات الإدارية. والهيكل التنظيمي. هذه المكونات تؤثر وتتأثر معا بعضها البعض فمثلا تؤثر القيم الثقافية التي يحملها الافراد في جماعات العمل على طريقة تفكيرهم وتفاعلهم وكيفية اتخاذ القرارات. كما يجب ان يتم التنسيق بين مكونات النظام الافراد، الثقافة، الهيكل الإداري. لضمان استقرار وفعالية العمل الإداري. فالتغيير في القيم الثقافية يؤدي الى تحسين او تقليل التعاون بين الافراد وبالتالي التأثير على فاعلية النظام الإداري، فيمكن التكيف مع هذه الاختلافات الثقافية من خلال تبني سياسات إدارية مرنة وقادرة على استيعاب التنوع الثقافي، والاجتماعي. يمكن تحقيق بيئة عمل متكاملة تدعم التنمية الإدارية.

¹ محمد سيف الدين بوفالطة، نظرية المنظمات، ألفا للوثائق نشر وتوزيع الكتب، ط1، ص91.

رابعاً: نظرية التقسيم الإداري:

تنسب هذه النظرية الى مهندس الفرنسي هنري فايول 1841-1925 الذي أصبح فيما بعد رئيساً ومديراً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا لقد كان مهتماً بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، وكتب العديد من المقالات عن الإدارة وتوجهها بكتابه المشهور الإدارة العامة والصناعة وقد تميز عن تايلور في جانبين هامين.

اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.

ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف وتمثلت هذه المبادئ فيما يلي:

-تقسيم العمل والتخصص وهو حيوي لنجاح أي منظمة.

-السلطة تكافؤ السلطة والمسؤولية.

- الانضباط الالتزام من قبل العامل.

-وحدة الامر ان تتبع العامل لرئيس واحد.

-وحدة التوجيه تنسيق وتركيز جهود كل الافراد في المنظمة في نفس الاتجاه.

-خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

-تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم.

-المركزية تحقيق التوازن الأمثل بين المركزية واللامركزية في كل منظمة.

-التسلسل الهرمي الرئاسي يجب على الرؤوس التقيد بالتسلسل الإداري الا إذا فوض المدير العامل بالاتصال مباشرة مع غيره.

-النظام: الافراد والمعدات توضع في الأماكن المناسبة.

-المساواة: المساواة الناتجة عن العدالة واللفظ تؤدي الى تكريس العامل وانتمائه.

-الاستقرار الوظيفي: يحتاج العاملون الى وقت ليتعلموا كيف يؤدون أعمالهم.

-المبادرة: مما يساعد على تحقيق رضا العامل المشاركة في وضع وتنفيذ الخطة.

-الروح المعنوية: التناغم والانسجام بين العاملين هو مفتاح نجاح المنظمة.

-وأخيرا فقد كان فايول اول من يناقش الإدارة باعتبارها عملية تتضمن وظائف محددة يجب ان يؤديها كل مدير. واقترح أربع وظائف إدارية وهي التخطيط والتنظيم.¹

-ترتكز نظرية التقسيم الإداري على تخصيص المهام بشكل دقيق حيث يمكن ان يساهم او يعيق التنمية الإدارية بناء على كيفية التفاعل فتحقيق الكفاءة مع مراعاة التنوع الثقافي يمكن لتقسيم العمل ان يعزز الكفاءة، اذ تم تعديله ليتناسب مع القيم الثقافية السائدة داخل جماعات العمل على سبيل المثال: إذا كانت الجماعات تفضل التعاون والتفاعل الاجتماعي. يمكن تحسين التنظيم الإداري من خلال توفير مساحة أكبر للتواصل بين اقسام مع الحفاظ على التخصص والمرونة في تطبيق التقسيم الإداري في بيئات اجتماعية سوسيوثقافية مرنة، قد تحتاج نظرية الى تعديل لتجنب تقليص الحرية الفردية او الجماعية هذا سيساعد في دمج الثقافة السائدة داخل الإدارة، وتعزيز التنسيق بين الأقسام يمكن ان يؤثر تقسيم العمل على تحسين التنسيق اذ تم تصميمه بطريقة تهتم بالروابط الاجتماعية بين الأقسام المختلفة، حيث ان التنسيق الفعال يمكن ان يعزز الأداء الاجتماعي ويساهم في التنمية الإدارية.

تتأثر نظرية التقسيم الإداري بشكل كبير بالعوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل، تحتاج المنظمات الى مراعاة القيم الاجتماعية والثقافية للأفراد لضمان نجاحها في تحسين الأداء والتنمية الإدارية.

خامسا: نظرية الشبكات الاجتماعية:

هي مجموعة من المفاهيم والنماذج التي تهتم بدراسة العلاقات والروابط بين الافراد او الكيانات المختلفة في المجتمع تركز هذه النظرية على كيفية تأثير تلك الشبكات على سلوك الافراد، وكيفية انتشار المعلومات والأفكار، والموارد عبر تلك الشبكات، في هذه النظرية يعتبر كل فرد او كيان نقطة في الشبكة والروابط بين هذه النقاط تشكل العلاقات الاجتماعية التي يمكن ان تكون مباشرة او غير مباشرة.²

تعتبر الشبكات الاجتماعية في جماعات العمل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في كيفية تفاعل الافراد داخل بيئة العمل، يتم تبادل المعلومات والأفكار من خلال الشبكات الاجتماعية، مما يساعد على زيادة الفعالية والتنسيق بين الافراد داخل فرق العمل الذين يمتلكون روابط قوية في الشبكة الاجتماعية، هم أكثر قدرة في الحصول على المعلومات بسرعة مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات أفضل. الاندماج الاجتماعي لجماعات الاجتماعية في مكان العمل تعتمد على التفاعلات بين الافراد، والتي قد تتأثر بالقيم الاجتماعية مما يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية مشجعة، فالشبكات

¹ محمد سيف الدين بوفالطة، مرجع سابق، ص33-35.

² الخامسة رمضان، دور الشبكات في مجال العلاقات الاجتماعية دراسة مسحية على عينة مستخدمي الفايبر، أطروحة دكتوراه تخصص وسائل

الإعلام والمجتمع، جامعة صالح بونيدر، قسنطينة 03، 2017-2018، ص62.

الاجتماعية تعزز التعاون والابتكار وتدعم تبادل الأفكار ووجهات النظر المتنوعة فتبادل المعرفة بين الافراد يساعد في تحسين الأداء الإداري وتحقيق التنمية المستدامة، والتنوع الثقافي والاجتماعي داخل شبكات العمل يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة تتنوع الخلفيات الثقافية والاجتماعية يمكن ان يؤدي الى مجموعة واسعة من الحلول والأفكار التي تساهم في تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

سادسا: نظرية الإدارة العلمية:

هي نظرية طورها العالم الأمريكي فريدريك تايلور في أواخر القرن التاسع عشر وأواخر القرن العشرين، وتهدف الى تحسين الكفاءة الإنتاجية في العمل من خلال تطبيق أسس عملية على عمليات الإنتاج تركز هذه النظرية على استخدام أساليب التحليل المنهجي والقياس العلمي لتحديد أفضل الطرق للأداء المهام وتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، دراسة العمل تحليل كل مهمة او عملية الى مكوناتها الأساسية لتحديد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء هذا المهام، واختيار العمال المناسبين للمهام وفقا لمهاراتهم وقدراتهم ثم تدريبهم على أساليب العمل الأكثر فعالية، التعاون بين الإدارة والعمال تعزيز التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق اهداف مشتركة وتقسيم العمل الى مهام مصغرة واكثر تخصصا مما يسهل تدريب العمال على أداء كل مهمة بكفاءة عالية، فتهدف نظرية الإدارة العلمية الى تحقيق اعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف من خلال تحسين أساليب العمل وزيادة الإنتاجية الفردية والجماعية.¹

نظرية الإدارة العلمية التي تركز على الكفاءة من خلال تحسين العمليات وتقسيم العمل، وعليه تعتبر نظرية الإدارة العلمية التي وضعها تايلور من بين اهم النظريات في تحسين أداء المؤسسات حيث تبرز العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل الدور الحيوي في تعزيز روح التعاون والابتكار والتي تتمثل في الثقافة والعلاقات الاجتماعية وانماط التواصل داخل فرق العمل، وبالتالي ان الدمج بين مبادئ الإدارة العلمية والتوجيهات الحديثة في فهم البيئة الاجتماعية يساهم في خلق بيئة عمل محفزة والتكيف مع المتغيرات وبهذا تتحقق التنمية الإدارية من خلال تعزيز التكامل بين الكفاءة الفنية والتقنية والفاعلون داخل المؤسسة.

سابعا: نظرية العلاقات الإنسانية:

شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة وقد ركزت على مجموعة من الأفكار والمفاهيم التي تركز على فهم وتحسين العلاقات بين الافراد في بيئات العمل والمجتمعات، تعتمد هذه النظرية بشكل أساسي على دراسة سلوك الافراد في المجموعات وكيفية تأثير بيئة العمل والعوامل الاجتماعية على أداء الافراد والفرق،

¹ محمد سيف الدين بوفالطة، مرجع سابق، ص29.

وتقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي التون مايو 1880-1949 الذي يعتبر الاب الروحي لها، ومن اهم الدراسات التي قام بها وزملاؤه في جامعة هارفاد، الدراسات المعروفة بدراسات هوثرن في شركة وسترن اليكتريك في ولاية بنوي في الولايات المتحدة الامريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين 1932-1972 على خمس مراحل وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل: الإضافة وفترات الراحة وظروف العمل وساعات العمل ونظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة، وكانت نتائج تلك الدراسات متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل، ولكنها افرتت النتائج التالية:

1. أن المنظمة كيان اجتماعي بالإضافة الى كونها نظام فني وان هذا النظام يحدد أدوار او معايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير وادوار التنظيم الرسمي للمنظمة، وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الافراد.
 2. لا تتم اثارة دوافع الفرد بفعل الحوافز اقتصادية فقط فالحوافز المعنوية لها تأثير أيضا في زيادة دافعية الافراد للعمل والإنتاجية.
 3. تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وادائه.
 4. هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
- ومن مبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية العلاقات الإنسانية هي التركيز على أهمية التواصل الجيد والعلاقات الاجتماعية بين الافراد في مكان العمل وتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الافراد ولتحقيق الأهداف المشتركة.
- دعم الافراد على المستوى الشخصي والعاطفي لتحفيزهم على تقديم على العمل الجماعي أفضل أداء واستخدام التحفيز الإيجابي والتقدير الشخصي لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم.¹
- حيث نظرية العلاقات الإنسانية تركز على أهمية التعامل مع الافراد ككائنات اجتماعية لها احتياجات عاطفية ونفسية تسهم في تحسين بيئة العمل مثل تقدير العمل الجاد وتلبية حاجات الاجتماعية فإنها تؤدي الى تحسين التفاعل بين الافراد وزيادة الانسجام الاجتماعي، فهي تشجع على العمل الجماعي والتفاعل بين الافراد في جماعات العمل التي تختلف عواملها السوسيوثقافية التي تساعد على تحسين التعاون والتقليل من الصراعات الثقافية وتعزيز التفاعل الاجتماعي، مما يساعد في الابداع والابتكار ويساهم في التنمية الإدارية وتحسين الروح المعنوية التي تعزز التواصل الاجتماعي الفعال الى تحسين الروح المعنوية للفرد داخل جماعات العمل، الافراد الذين يشعرون بالاحترام والتقدير في بيئة العمل يكونون اكثر استعدادا للتعاون والإنتاج. وهذا يكون له تأثير كبير على التنمية الإدارية من خلال تحسين الأداء.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 61-62.

ثامنا: نظرية الفعل الاجتماعي:

هي إحدى النظريات السوسيولوجية التي تعني بدراسة كيفية تأثير الأفراد على المجتمع وكيفية تأثير المجتمع في الأفراد، وقد تم تطوير هذه النظرية بشكل رئيسي من قبل الفيلسوف الألماني ماكس فيبر. الفعل الاجتماعي في هذه النظرية يشير إلى أي سلوك إنساني يقوم به الفرد ويكون له معنى بالنسبة له وللآخرين، ويتحدد هذا الفعل بناء على فهم الأفراد لماهية سلوكهم وتأثيره على الآخرين وعادة ما يتضمن الفعل الاجتماعي الوعي بالآخرين والمجتمع المحيط بالفرد، ومن أهم مكونات هذه النظرية: الفعل الفردي الذي يعتمد على نية الفرد ووعيه، يكون الفعل فردياً في حال كان موجهاً نحو تحقيق هدف أو غاية خاصة به، الفعل موجه نحو الآخرين، يتأثر الفعل الاجتماعي بتفاعل الأفراد مع الآخرين و بالتالي لا يعتبر الفعل الاجتماعي فقط مسألة فردية بل يرتبط بالسياق الاجتماعي.¹ يمكن أن تساعد نظرية الفعل الاجتماعي في فهم كيف يتفاعل الأفراد داخل بيئة العمل وكيف يؤثر السياق الاجتماعي والثقافي على الأداء التنظيمي والتطوير الإداري. فالأعراف الاجتماعية والقيم والمعتقدات والأنماط الثقافية التي تميز جماعة معينة داخل بيئة العمل، نظراً لأن الفعل الاجتماعي يعتمد بشكل أساسي على تفاعل الأفراد مع بيئتهم والمجتمع، فإن هذه العوامل تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد داخل مكان العمل، حيث أن أداء الأفراد في هذه الجماعات يعتمد بشكل أساسي على الفعل الاجتماعي الذي يحدد كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض والتواصل والتفاعل بين الأفراد إذا كانت جماعات العمل تقوم على أسس من التعاون والتنسيق الفعال بين الأفراد فهذا يساعد في تحسين الأداء الإداري وبالتالي تسهم في تطوير استراتيجيات إدارية جديدة، من خلال تفاعل الأفراد وتبادل الخبرات والمعرفة يمكن تحسين كفاءة العمليات الإدارية. فكلما كانت القيم الاجتماعية التي يؤمن بها الأفراد داخل المؤسسة متوافقة مع أهداف التنمية الإدارية كانت التنمية أكثر نجاحاً. نظراً لأن الفعل الاجتماعي يتأثر بالثقافة والبيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها الأفراد تساهم في تشكيل بيئة عمل أكثر تكاملاً وابتكاراً، مما يعزز من فعالية الإدارة ويساعد على تحقيق أهداف التنمية.

تاسعا: نظرية X و Y:

تم تطوير هذه النظرية من قبل عالم النفس دوغلاس مايكريغور في كتابه the human side of Enterprise الجانب البشري من المشروع النظرية X الإدارة السلطوية والنظرية Y الإدارة التشاركية، يظهر أن هناك أسلوبين متعارضين في القيادة هذا أن الأسلوبان المتعارضين في الاتجاه هما النظرية X والنظرية Y وتنطلق أفكاره من اعتقاده الراسخ أن لكل

¹ أوتوني غدنز، علم الاجتماع، التوزيع بمركز الدراسات الوحدة العربية، لمنظمة العربية لترجمة، ط4، ص76.

مدير نظريته الخاصة للعمال وانه على أساس هذه النظرة سوف يتحدد سلوك العامل بالمنظمة وبصفة عامة يصنف اتجاهين في تعامل المدراء مع العمال.

-تفترض نظرية Y ان الموظفين بطبيعتهم يحبون العمل ويمكنهم ان يكونوا محفزين ذاتيا إذا تم توفير بيئة عمل تشجع على الابداع والمشاركة.

-الناس يسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال اهداف المنظمة.

-نظرية Z تعتمد على فكرة ان الجمع بين الأنماط الامريكية واليابانية في الإدارة يمكن ان يؤدي الى نتائج إيجابية في بيئة العمل.

-الافراد يجب ان يشعروا بالولاء للمؤسسة ويجب ان ينظم إليهم كمكون أساسي من اسرة المنظمة، من الضروري إقامة علاقة طويلة الأمد بين الموظفين والمؤسسة.

-الفرق بين النظرية Y والنظرية Z:

1. نظرية Y : تركز بشكل أكبر على الدوافع الفردية والبيئة التي تسمح للموظفين بالتحفيز الذاتي.

2. نظرية Z: تركز على الولاء التنظيمي والعلاقات طويلة الأمد وتبنى أسلوب الإدارة الذي يعزز التعاون والتفاعل

بين الافراد.¹

-نظرية Y تؤكد على ان الافراد قادرون على التحفيز الذاتي ويمكنهم تحمل المسؤولية إذا تم منحهم البيئة المناسبة. التفاعل الاجتماعي والثقة في بيئة ثقافية تشجع على التواصل المفتوح والعمل الجماعي الذي يساهم في التنمية الإدارية من خلال تشجيع أساليب القيادة التي تركز على التحفيز الذاتي وتوفير بيئة عمل حرة تشجع على اتخاذ المبادرة، إذا كانت جماعات العمل في ثقافة تشجع التفكير المستقر والابتكار التعليم والتطوير في الثقافة التي تشجع التعليم المستمر وتطوير المهارات يمكن ان تساهم نظرية Y في تحسين التنمية الإدارية من خلال تعزيز المهارات القيادية وزيادة قدرة الافراد على التعامل مع المسؤوليات.

-تساهم نظرية Z في التنمية الإدارية عبر التركيز على الولاء والانتماء الجماعي في الثقافات التي تقدر العلاقات طويلة الأمد والولاء بالمؤسسة يجب على الموظفين بذل جهد أكبر للحفاظ على استقرار المنظمة وتطوير بيئة تنظيمية تشجع على الاستقرار الوظيفي هذا يؤدي الى تحسين التماسك الجماعي داخل المنظمة وزيادة الولاء.

عاشرا: النظرية البيروقراطية:

¹ محمد سيف الدين بوفالطة، مرجع سابق، ص 69-70.

تعد النظرية البيروقراطية، التي صاغها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر أحد الركائز الأساسية في الفكر التنظيمي والإداري. وتعتبر من أهم النظريات التي حاولت فهم كيفية عمل المنظمات الكبيرة، يرى فيبر أن البيروقراطية تمثل الشكل الأكثر عقلانية وعملية للتنظيم، سواء كانت حكومية أو خاصة من أجل تحقيق أهدافها بأقصى قدر من الفعالية.

الخصائص الأساسية للنموذج البيروقراطي عند فيبر:

1. تقسيم العمل والتخصص:

- يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بوضوح بين الموظفين.
- كل موظف متخصص في أداء مجموعة محددة من المهام التي تتطلب مهارات ومعرفة معينة.
- يؤدي هذا الى زيادة الكفاءة والخبرة في أداء العمل.

2. التسلسل الهرمي للسلطة:

- يتم تنظيم المؤسسة في تسلسل هرمي واضح، حيث لكل مستوى إشراف على مستوى الأدنى منه.
- توجه خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية من الأعلى الى الأسفل.
- يضمن هذا التسلسل وضوح الأوامر والرقابة.

3. القواعد والإجراءات الرسمية المكتوبة:

- يتم تنظيم العمل وفقا لمجموعة شاملة من القواعد والإجراءات المكتوبة وغير الشخصية.
- تطبق هذه القواعد بصرامة وبشكل موحد على جميع الحالات والموظفين.
- الهدف هو ضمان الاتساق، الموضوعية، والانصاف وتقليل التحيز الشخصي.

4. عدم الشخصية او الحيادية:

- يتم التعامل مع جميع الموظفين والعملاء على قدم المساواة وفقا للقواعد المكتوبة وليس بناء على العلاقات الشخصية او العواطف.

- يتم فصل المهام الرسمية عن الحياة الشخصية للموظف.

5. الكفاءة الفنية والجدارة:

- يتم توظيف الموظفين بناء على مؤهلاتهم الفنية وخبراتهم وليس بناء على العلاقات الشخصية او الولاء.
- يتم الترقية والتقدم الوظيفي بناء على الأداء والانجاز، وليس على عوامل شخصية.
- يتلقى الموظفون رواتب ثابتة وتوظيفا مدى الحياة (في النموذج المثالي).

6. فصل الملكية عن الإدارة:

- يتم فصل ملكية وسائل الإنتاج او المنظمة عن إدارة العمليات اليومية.

- الموظفين البيروقراطيون ليسوا ملوكا للموارد التي يديرونها.

7. اهداف البيروقراطية عند فيبر:

- الكفاءة: من خلال التخصص وتقسيم العمل والقواعد الموحدة.

- العقلانية: اتخاذ القرارات بناء على المنطق والحساب وليس العواطف او التقاليد.

الموضوعية والحيادية: تطبيق القواعد على الجميع دون تميز

القدرة على التنبؤ: معرفة كيفية سير العمليات والنتائج المتوقعة.¹

- النظرية البيروقراطية هي محاولة لفهم كيفية بناء تنظيم عقلاني فعال، حيث تفسر هذه النظرية العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل تلعب دورا حاسما في مدى نجاح او فشل التنمية الإدارية هذه العوامل يمكن ان تعمل كقوة دافعة او كعققل رئيسي وتؤثر على كيفية فهم وتطبيق المبادئ ، لذا فان أي جهود تنموية إدارية فعالة تتطلب فهما عميقا لهذه العوامل وتكيفها معها، بدلا من الاكتفاء بالتطبيق الصارم للنموذج البيروقراطي المثالي، يتطلب الامر دمج البعد الاجتماعي والثقافي في استراتيجيات التنمية الإدارية لضمان تحقيق الأهداف.

الحادي عشر: النظرية البنائية الوظيفية:

هي أبرز النظريات السيسولوجيا التي تفسر كيفية عمل المجتمعات واستقرارها من اهم روادها اميل دوركايم وهربنت سبنسر. ترى هذه النظرية المجتمع كنظام معقد يتألف من أجزاء مترابطة وتؤدي الى وظيفة محدد للحفاظ على الانسجام الكلي للمجتمع وتستند هذه النظرية الى عدة مبادئ:

- التكامل والترابط: ينظر الى المجتمع على انه نظام حيوي، حيث يؤثر كل جزء على الآخر.

- الوظيفة: لكل عنصر في المجتمع دور وظيفي محدد يساهم في بقاء واستقرار النظام الاجتماعي.

- التوازن والاستقرار: تسعى المجتمعات بطبيعتها الى الاستقرار والتوازن، حتى في أوقات التغيير.

- تكمن أهمية النظرية في فهم النظام الاجتماعي عن طريق فهم كيفية تنظيم المجتمع وكيف تتفاعل الأجزاء المختلفة للحفاظ على النظام الاجتماعي.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

-تحليل الاستقرار: تركز على العوامل التي تسهم في استقرار المجتمع واستمراره مما يساعد في تحليل أسباب التماسك الاجتماعي.¹

فإن فهم العوامل السوسيوثقافية داخل جماعات العمل هو محور أساسي لفهم ديناميكيات المنظمة وقدرتها على التنمية. عندما تكون هذه العوامل متسقة وداعمة للوظائف المنظمة. فإنها تعزز الاستقرار، التكامل، التكيف... مما يدفع عجلة التنمية الإدارية قدما، أما عندما تكون غير متناسقة أو تؤدي الى خلل وظيفي، فإنها تصبح عائقا رئيسيا أمام أي جهود للتطوير والتحسين. وبالتالي فإن أي مبادرة تنمية إدارية ناجحة يجب أن تأخذ في الاعتبار ليس فقط الهياكل والعمليات الرسمية بل وأيضا النسيج المعقد للعوامل السوسيوثقافية التي تحدد طريقة عمل جماعات العمل في الواقع.

خلاصة:

تتناول هذه الدراسة في فصولها اللاحقة أبرز المداخل النظرية التي تناولت العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية. وقد شمل هذا الاستعراض تطورا زمنيا للمفاهيم، بدءا بالنظريات الكلاسيكية مروراً الى النظريات النيو كلاسيكية وصولاً الى النظريات الحديثة، وقد أبرزت هذه النظريات الدور المحوري للعوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية، وذلك من خلال تحليل وتفسير العناصر الأساسية التي ارتكزت عليها، وكان الهدف من هذا الطرح هو تحديد وتوضيح الأبعاد والدلالات المرتبة بالمتغيرات قيد الدراسة.

¹ عبد المالك مجادية، أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية

الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، ص32.

الفصل الثالث: جماعات العمل.

تمهيد

- أولا: مراحل نشوء الجماعة.
- ثانيا: أسباب تكوين الجماعة.
- ثالثا: هياكل جماعات العمل.
- رابعا: أنواع الجماعات.
- خامسا: النظام الداخلي والخارجي لجماعة العمل.
- سادسا: ثقافة المجتمع.
- سابعا: بناء فريق العمل.
- ثامنا: خصائص جماعات العمل.
- تاسعا: ديناميكية جماعات العمل.
- عاشرا: كيفية جعل الجماعات تحقق أداء أفضل للتنظيم.
- الحادي عشر: العوامل الاجتماعية والعوامل الثقافية.

خلاصة

تمهيد:

إن نجاح المنظمات الحديثة يعتمد على تحقيق أهدافها على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية لديها إذ أن هناك اتفاق عام بين رجال الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة وعليه يتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المنظمة وذلك لأن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وبما يتمتع بيه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات المعاصرة التي تتطلب الفهم العميق والدقيق لسلوك العاملين لديها ومكونات هذا السلوك وضوابطه وإن مثل هذا الفهم الدقيق لا يمكن أن دون الانطلاق من حقيقة أساسية مفادها أن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، وتعتبر دراسة المجتمعات من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم اجتماع العمل التنظيم.

أولاً: مراحل نشوء الجماعة:

أوضحت بعض الدراسات ان هناك أربعة مراحل نذكرها:¹

1-1 المرحلة الأولى: "بواذر ظهور الجماعة"، وهي مرحلة ما قبل الجماعة وفيها تتواجد مجموعة من الظروف التي تثير لدى عدد من الأفراد الرغبة إلى أن يكونوا فيما بينهم الجماعة ينتسبون إليها كتشابه الأهداف والمصالح بن مجموعة الأفراد أو وجود خطر يهدد المجموعة ولا يمكن التغلب عليه إلا بتنظيم مجموعة في شكل جماعة.

1-2 المرحلة الثانية: "تكوين الجماعة" في هذه المرحلة ونتيجة للاتصال ونمو العلاقات بين الافراد يبدأ التكوين الجماعي في الظهور وتتصف هذه المرحلة بما يلي:

- أهداف الجماعة ليست واضحة تماماً.
- أهداف الأعضاء لا تزال وثيقة.
- الانضمام في حضور الاجتماعات يكون ضعيفاً.
- يحاول الأعضاء تحديد أهدافهم.
- يكون اتكال الأعضاء على بعض أفراد الجماعة.
- يحاول بعض الأعضاء السيطرة على الجماعة.
- تكون برامج الجماعة وأنشطتها غير محددة.
- تكون علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى غير واضحة.

¹ حسان الجيلان، الجماعات في التنظيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص114.

1-3 المرحلة الثالثة: "الجماعة في دور التنظيم" وهي مرحلة نمو الجماعة وفيها تنشأ الحقوق والواجبات وتتخذ الحوافز

والروادع ويكون البنيان الجماعي قد أصبح قائما في التنظيم مما يزيد من تماسك الجماعة وتتصف الجماعة بما يلي:

- تصبح أهداف الجماعة واضحة نسبيا بين الأعضاء.

- تزداد فاعلية اشتراك في النشاط الجماعي

- تزداد معرفة الأعضاء ببعضهم وتنشأ العلاقات الصداقة والود.

- يزداد الانضمام الأعضاء في حضور الاجتماعات.

- يزداد تحمل الأعضاء لأعباء ومسؤوليات الجماعة.

- يزداد اتصال الجماعة بالجماعات الأخرى.

1-4 المرحلة الرابعة: "الجماعة الناضجة" وهي مرحلة الجماعة المتكاملة، وتكون أهدافها واضحة ومتماسكة ومحددة

المعالم، وبهذا تتشكل الجماعات داخل التنظيمات، وتصبح ذات كيان متميز وتلي لأعضائها لإشباع الذي يريدونه وتطبق عليهم قواعد السلوك التي نشأت داخلها، والمعايير التي اختارتها لنفسها.

ثانيا: أسباب تكوين الجماعة:

من الأسباب الرئيسية التي تجعل الافراد يدخلون في تكوين الجماعة هو وجودهم قريبين مكانيا من بعضهم البعض في مكان العمل، كما وان تكرار التعامل بين الافراد يؤدي عادة الى ظهور الجماعة، إذا وجد شخص له تأثير قوي على عدد من الأشخاص يجعلهم ينضمون الى ائتلاف فيما بينهم. وهناك سبب اخر يؤدي الى تكوين الجماعة هو التشابه بين الافراد.

فقد تكون الاعتقادات بين الافراد هي التي جمعت بينهم وان هناك خاصة سيكولوجية كالخوف مثلا، وهي الشائعة بينهم وجعلتهم يلتفون في جماعة واحدة. وبشكل عام فان انتماء الفرد الى الجماعة يحقق له بعض المزايا الضرورية واهمها ما يلي:

2-1 إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والفردية عند الشخص:

كثيرا من الناس تفضل العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الاجتماعي بدلا من الجهد الفردي، ولذلك فانه يحاول الانتماء الى الجماعة وينمي علاقته الاجتماعية التي توثق العلاقة بين الافراد الذين يشاركونه نفس القيم والمشاعر والاهداف.

2-2 المساعدة والمساندة الجماعية:

يلعب انتماء الفرد الى الجماعة دورا مهما في حياة الفرد النفسية. حيث ان مساندة الجماعة له يساعد في إزالة ما ينتابه من قلق وتوتر بسبب المشاكل التي يواجهها، حيث يستعين كل عضو بالأعضاء الآخرين، وتصبح الجماعة بذلك عوناً وسنداً للفرد عند الوقوف معه وقفة جماعية للاعتراض او لاتخاذ اجراء وقائي لحماية أعضائها.

2-3 الحصول على المعلومات:

تعتبر الجماعة غير الرسمية وسيلة اساسية لإشباع حاجة الفرد في الحصول على المعلومات والالمام بما يجري حوله من الأمور، حيث تعتبر مصادر المعلومات الرسمية قادرة على اشباع حاجته في هذا المجال.¹

ثالثا: هياكل جماعات العمل:

سوف نتعرض لأربعة جوانب هامة لهياكل الجماعات وهي:²

- **الأدوار:** من اهم العناصر الهيكلية التي تميز الجماعات ميل أعضائها للعب أدوار محددة في التفاعلات الجماعية والادوار تعني السلوكات المحددة التي تتوقع ان تميز تصرفات شخص ما في سياق اجتماعي محددة وفي المنظمات يتم تخصيص العديد من الأدوار على الافراد من واقع المراكز والأوضاع التي يشغلونها بالمنظمة. فقد يظهر شخص ما في الجماعة ويساعد أكثر من غيره على تحقيق الأهداف العامة للجماعة. فان الشخص يلعب الدور الموجه نحو المهام. وقد يظهر عضو اخر بالجماعة يعمل على تهيئة بيئة مناسبة لتحقيق اهداف الجماعة، هذا العضو هو الذي يلعب الدور الموجه نحو العلاقات وهناك بعض أعضاء الجماعة يلعبون الدور الاناني او الدور الموجه نحو النفس. فهم يسعون بصفة خاصة لتحقيق مصالحهم الشخصية ولو كان ذلك على حساب الجماعة ككل.

- **الأعراف:** ان نشوء الأعراف هو واحد من الخواص التي تساعد الجماعات على الأداء. بشكل منتظم ومتوقع. وتعرف الأعراف بانها قواعد غير رسمية متفق عليها تحكم سلوكيات أعضاء الجماعة الواحدة، والأعراف تختلف عن القواعد التنظيمية بانها ليست رسمية ولا مدونة كتابيا، وأحيانا يكون أعضاء الجماعة على غير علم بوجود هذه الأعراف التي تحكم تنظيم سلوكياته، ولكن اعراف الجماعة في كل الأحوال لها اثار جد عميقة في سلوكياتهم وتصرفات الأعضاء،

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2015، ص108.

² مونية فيدوم، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالتركيب الصناعي قسنطينة، خنشلة، مذكرة ماجيستر، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص35-36.

فهي مثلا قد تحت العاملين على الالتزام بالأمانة والولاء للمنظمة وهي تحدد الزي الرسمي وتحدد متى يمكن أن التأخير مقبولا أو حتى تغيب أحد الموظفين عن العمل.

والأعراف نوعان هما:

1. الأعراف الارشادية: وهي تحدد السلوكيات المستحب والمفروض القيام بها في مواقف معينة.

2. الأعراف التحذيرية: وتشير الى السلوكيات التي يجب على أعضاء الجماعة اجتنابها.

● المكانة: يمكننا التمييز بين نوعين من المكانات الاجتماعية هما:

1. المكانة الرسمية: تشير الى محاولات التمييز بين درجات السلطة الرسمية الممنوحة للعاملين من قبل منظماتهم.

فالمكانة الاجتماعية لا تكتمل الا في ظل وجود رموز للمكانات الاجتماعية وهي علامات مادية او معنوية تعكس المركز المميز الذي يشغله المرء داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومن الأمثلة على رموز المكانات الرسمية في المنظمات مسميات الوظائف مثل: مدير ظروف العمل الفاخرة، مثل ان يكون لاحد المديرين حجرة او مكتب كبير او مكيف هوائي خاص به وحده.

2. المكانات غير الرسمية: فان رموزها هي الأخرى داخل المنظمات عديدة ومنتشرة وهذه الأمور تشير الى

الوضع الاجتماعي الجيد نسبيا الذي يتمتع به الأشخاص ذو سمات خاصة غير منصوص عليها رسميا من قبل إدارة المنظمة، فمن الشائع مثلا ان الموظفين الأكثر خبرة والاكثر سنا، يتمتعون في اغلب منظمات بمكانات اجتماعية أفضل من تلك التي يتمتع بها زملائهم اقل خبرة أو سنا.

● الترابط: ويعني التماسك مدى قوة ورغبة الجماعة في البقاء والعمل مع بعضهم البعض ومتقبلين لأهداف

جماعتهم ومستعدين للعمل بجهد على تحقيق هذه الأهداف. اما في الجماعات عديمة الترابط فان كل الأعضاء يكرهون بعضهم البعض بل وقد يعملون على اجهاض سعي الجماعة لتحقيق أهدافها. وثمة عدة عوامل التي لها اثبات قوة تأثير على درجة التماسك وترابط جماعة ما، على سبيل المثال انه كلما زادت صعوبة الخطوات التي على المرء اجتيازها قبل ان يصبح عضوا بجماعة ما، كلما زادت درجة ترابط الجماعة نفسها. وبالمثل فان الامر نفسه يحدث كلما زادت حدة التهديدات او المنافسة الخارجية التي تواجه الجماعة، وكلما طالت المدة الزمنية التي يقضيها أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض، كلما كانت الجماعة أصغر حجما من حيث عدد أعضائها، كذلك كلما كانت الجماعة تتمتع بتاريخ طويل من النجاح.

رابعاً: أنواع الجماعات:

- **الجماعات الرسمية:** يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم. وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو. وهناك نوعين من الجماعات الرسمية:¹

✓ **الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين،** ويكون أساسها السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين، وتتمثل العلاقة في إصدار الأوامر من الرئيس، التزام المرؤوسين بالإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ.

✓ **الجماعات الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من المرؤوسين لأداء التزام أو واجب،** مثل: جماعة العمل في قسم معين من أجل إنجاز عمل معين تحت رئاسة شخص محدد.

- **الجماعات غير الرسمية:** تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام إلى هذه الجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بإرادته، وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك يشتركون في الأهداف. ومن الأمثلة الشائعة لهذا النوع من الجماعات:

✓ **جماعة الصداقة:** تتكون عادة من أفراد يتشابهون في نفس الصفات، السن، الوظيفة، الديانة، وليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية.

✓ **جماعة المصلحة:** تتكون عادة من أفراد يلتقون معاً لتحقيق مصلحة متبادلة، أو الدفاع عن أهداف معينة، وغالباً ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمنشأة.

- **الجماعات الأولية:** هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أعضائها في الحب والصداقة، وتربطهم علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه، ويسود الولاء والانتماء، والصداقة والقيم الواحدة بين أفراد هذه الجماعة، ومن أمثلة ذلك: جماعة الأسرة، جماعة الأقارب، والأصدقاء المقربين.

¹ بن سعيد حكيم، أثر جماعات العمل على سلوك الأفراد في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2021، ص 233.

- الجماعة الثانوية: ويطلق هذا المصطلح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها ويقل شعور التعاطف القوي مقارنة بالجماعة الأولية، ورغم ذلك هناك علاقات تبادلية بين أفرادها، مثال: أعضاء النقابات، المعارف، أصدقاء العمل، وعادة ما يتواجدون مع بعضهم طوال الوقت، ولا يتم الاتصال بينهم بطريقة سريعة.
- خامسا: النظام الداخلي والخارجي لجماعة العمل:

1-5 النظام الداخلي لجماعة العمل: يتكون هذا النظام من الأنشطة والفعاليات والتفاعلات والمشاعر والمعايير التي تنشئها الجماعة عبر الوقت، وذلك ان أي تعديل او تطوير او تغيير في واحدة منها يؤدي الى حدوث استجابة في الأخرى. فمثلا لو ان أحد الأعضاء فريق العمل استمر في عقد اجتماعاته في أماكن عامة من المنظمة، فان ذلك ينشئ ما يسمى بروح التضامن، ومثل هذا الموقف يقود الى تدعيم البناء الاجتماعي والمعايير الجماعية للنظام الداخلي للفريق.¹

2-5 النظام الخارجي لجماعة العمل: القسم الثاني من نموذج هو النظام الخارجي الذي يتألف من الظروف والعناصر والكتل الموجودة قبل وبعد تكوين الجماعة مثل: القيم الإدارية، التكنولوجيا المعتمدة، قيم أعضاء الجماعة، الهيكل التنظيمي. وتبقى مثل هذه المتغيرات مؤثرة حتى ولو توقفت جماعة العمل عن ممارسة نشاطها. فمثلا تؤثر قيم الإدارة على طريق وأسلوب مشاركة الافراد لأقرانهم في الاعمال والنشاطات المختلفة. وتنعكس على مدى تحقيق الأهداف المنشودة. ثم ان تكنولوجيا خط انتاجي ذو تقنية عالية تعيق نشوء ونمو الجماعات غير الرسمية وتزيد من مشاعر الوحدة والانعزال.

سادسا: ثقافة الجماعة:

وتستند هذه الثقافة الى الحالة الاجتماعية للجماعة المعايير والقيم المشاعة بينهم، وتدفع ثقافة الجماعة هذه الى جعل العاملين يتجمعون على شكل تجمعات اخوية ودية، وكل فرد في هذه الجماعة يشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه بقية الأعضاء، إضافة الى الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب، ويكاد يتفق أعضاء الجماعة الودية بان الالتزام تجاه المنظمة على السواء، وإذا سادت مثل هذه الثقافة منظمة الاعمال فان ذلك يكون مدعاة لتوثيق الولاء وتعزيز الضمان و الاطمئنان لدى الفرد، وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.²

سابعا: بناء فريق العمل:

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص379.

² نفس المرجع، ص394.

يعتبر العمل في منظمات الاعمال الحديثة عملا جماعيا من الدرجة الأولى، فالبشر هم جوهر العملية واهم عناصرها فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة، وعلى الإدارة ان تعمل جاهدة في مجال عمل بناء فريق العمل وتطوير فعالية جماعات العمل إيماننا منها بان النجاح مؤكد لتحقيق الافراد.

وبعني بناء فريق العمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق اهداف المنظمة وتنسيق السلوك الجماعي وهذا يعني ان تتفهم افراد جماعات العمل السلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بان الإنجاز بشكل جماعي قد يكون أفضل من الإنجاز الفردي. ولقد أخذت المنظمات تهتم بأفرادها كفريق عمل من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:¹

1- الاختيار السليم لأفراد الذين يعملون في جماعة او فريق بعمل واحد حيث يتفوقون في القدرات والمهارات والخبرات والاهداف والقيم والطموح والحاجات والميول والمعلومات ولذلك يتوفر الانسجام بين افراد الفريق، وهذه أول خطوة في بناء جماعة عمل إيجابية متماسكة.

2- التدريب السليم لتعديل والتطوير والتنمية سلوك افراد جماعة العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم وتجاربهم وتحسين أدائهم وفعاليتهم.

3- مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها والتفهم الكامل لهذه الأهداف والاقتناع بها واشراكهم في اختبار وتحديد انسب وأفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف.

4- توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل الوظيفي والأمان والتكافؤ بين الموظفين والعمال.

5- انفتاح الإدارة على الافراد حيث ان بناء فريق العمل الإيجابي يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضائه.

6- بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة ونشر المفاهيم الإيجابية بين أعضاء الجماعة كإخلاص والانضباط في العمل وجودة الأداء والتقدم والتطوير.

7- تنمية روح التعاون وحل الخلافات او النزاعات بين افراد جماعة العمل فالتعاون يمثل دورا كبيرا في بناء فريق العمل ويتمثل التعاون في اختبار القضايا ذات الخلافات ومناقشتها بشكل جماعي من خلال حوار ومناقشات مفتوحة بناءة للوصول الى الحلول المعقولة.

¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، جامعة المنصورة، ص 100-101.

8-التقويم النهائي للتعرف عما إذا كان فريق العمل قد توصل الى الهدف المراد تحقيقه ام ان الامر يحتاج الى خطوات أخرى.

ثامنا: خصائص جماعات العمل:

للجماعات خصائص مختلفة نشير لأهمها فيما يلي:

- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين.
- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم، بل لابد من وجود تفاعل، ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة فالأم والأب والأبناء والبنات تنشأ فيما بينهم علاقة متصلة، وتأثير متبادل فالارتباط المادي والمعنوي متوافر في بينهم.
- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً، ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات الطارئة مثال: ذلك المجتمع لمشاهدة حدث معين في الشارع أو التجمع في سيارة نقل عام أثناء ركوب السيارة.
- ضرورة وجود أهداف واحدة، ومصالح مشتركة يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة، والتعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف.
- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك حولها الأعضاء، وتعتبر مرشدا وضابطا لسلوك محل أعضاء الجماعة، ويجب أن يلتزم كل عضو بمبادئها، والتمسك بها وعادة تحدد محل جماعة عددا من القواعد السلوكية المقبولة وأيضاً غير المقبولة، والتي على أساسها تحديد طرق الثواب لمن يلتزم بها والعقاب لمن يخالفها.
- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها أعضاء الجماعة، وهذا يعني أن كل عضو يساهم بدور معين من أجل تحقيق أهداف الجماعة.¹

تاسعا: ديناميكية جماعات العمل:

يتناول علم النفس الظواهر النفسية الفردية، بينما يدرس علم الاجتماع الظواهر الاجتماعية، أما علم النفس الاجتماعي يهتم بدراسة تأثير الفرد على الجماعة والجماعة على الفرد، باعتباره كائن اجتماعي يعيش في مجتمع يتفاعل فيه مع الآخرين يتأثر بهم ويؤثر فيهم، ومن أهم المعارف التي تفرعت عن علم النفس الاجتماعي ديناميكية الجماعات، وهو علم يدرس سلوك الجماعة.

¹ مونية قيدوم، مرجع سابق، ص 35.

1-تعريف ديناميكية الجماعة: يعتبر كورث لوين الأب الروحي لديناميكية الجماعة، حيث أنه أول من وضع مصطلح ديناميكية الجماعة والذي تم تداوله لأول مرة سنة 1944، حيث استعير مفهوم الديناميكية من المجال الفيزيائي والذي يقصد به القوة والحركة والحيوية ونقيضه الثبات والسكون، وتعني الديناميكية في المجال السيكيو اجتماعي مختلف القوى الإيجابية والسلبية التي تتحكم في الجماعة وتساعد على التوازن والتطور والاندماج او الانكماش والتشتت والتناحر.

2-تماسك الجماعة: يعتبر التماسك الرابط غير المرئي الذي يربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض ويؤثر في سلوك وأداء الجماعة، ويتمثل التماسك درجة انجذاب أعضاء الجماعة لبعضهم البعض.

يقصد بالتماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أفراد الجماعة لبعضهم البعض ومدى شعورهم بالولاء والانتماء للجماعة وتمسكهم بعضويتها، ومن مميزات الجماعة المتماسكة:

- تقارب المستوى الثقافي الاجتماعي للأعضاء.
- الاحتفاظ بالأعضاء لمدة طويلة.
- بناء معاييرها على أسس موضوعية.
- شعور بين الأعضاء بأهمية الحاجة الاعتمادية.
- انخفاض حدة الصراع.
- وجود روح التنافس مع الجماعات الأخرى.

غالبا ما تكون زيادة التماسك وحتى التفكير الجماعي في صالح أهداف المنظمة، وفي قليل من الحالات قد يؤدي الى سلبيات منها:

- التماسك الشديد قد يؤدي الى الموافقة وعدم إبداء الرأي رغم عدم القناعة.
- إن وجد المعارض تمارس عليه الضغوط.
- انعدام للاختلافات، الحرمان من الاستفادة من الرأي الاخر.
- رفض أي انتقادات خارجية.

3-سلوك الجماعة في المنظمة: تعتبر الجماعات في المنظمات سلاح ذو حدين إن جاز التعبير، إذا يتطلب التعامل معها الكثير من الخبرة والمعرفة بسلوك تلك الجماعات وآلية تكوينها ومراحل نموها بغية التمكن من ادارتها بالشكل الأمثل، وتعتبر الجماعات الغير رسمية الأكثر خطورة على نجاح المنظمات نظرا للتأثير الشديد لهاذه الجماعات على سلوك أعضائها من جهة ولصعوبة التنبؤ بسلوك تلك الجماعات وآلية التأثير عليها من جهة أخرى.¹

¹ حاجي كريمة، محاضرات في السلوك التنظيمي، مذكرة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة بشار، 2019-2020، ص46-47.

عاشرا: كيفية جعل الجماعات تحقق أداء أفضل للتنظيم:

يرى رينسيس ليكرت أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم، يجب خلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف إدارية التنظيم، ويتم ذلك وفقا لليكرت بواسطة منسقين أكفاء، أطلق عليهم "محور اتصال وربط" ويكونون أعضاء في أكثر من جماعة من هذه الجماعات وترتبط محاور الربط أو الاتصال بين هذه التفضيلات المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعات الأولى، كما يمكن أن تتعرف الجماعة الأولى عن تفضيلات الجماعات الأخرى من خلال هذه المحاور.

ويرى ليكرت أن القوائم بدون محور الربط يؤدي ثلاثة وظائف:

- فهو يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسألة ما.

- ثم ينقل هذا الإجماع الى جماعة أخرى ينتمي إليها.

- وأخيرا يحاول غي حالات الصراع داخل الجماعة من يسهل حسم أو تسوية هذا الصراع.

ومن منظور الإدارة، فإنه قد يبدأ دائما من المرغوب فيه وزيادة درجة تماسك مجموعة العمل، على سبيل المثال، إذا كانت المجموعة تمتلك أنماط أو قواعد سلوكية إيجابية فيما يتعلق بالإنتاجية، إلا أنها ليست متماسكة بالدرجة الكافية، هنا فإن تدخل الإدارة لزيادة درجة التماسك لدى المجموعة قد تكون مفيدة للغاية.

ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن للإدارة اتباعها لزيادة تماسك المجموعة نذكر منها البعض:

- تشجيع الموافقة والقبول لأهداف الجماعة.

- تحقيق التجانس في عضوية الجماعةية.

- زيادة معدلات التعامل أو التفاعل بين أعضاء الجماعة.

- تقليل حجم الجماعة.

- تهيئة الاستقلال المادي والاجتماعي للجماعات عن الجماعات الأخرى.¹

¹ مونية قيدوم، مرجع سابق، ص 62-63.

الحادي عشر: العوامل الاجتماعية والعوامل الثقافية:

بما أن كل فرد في المجتمع له أدوار والتي تحددها المكانة التي يشغلها، فإلى جانب الحقوق التي يتمتع بها من خلال انتمائه لذلك المجتمع توجد واجبات عليه تقديمها، فمن خلال تلك العلاقات الاجتماعية التي تلازمه سواء في محيطه الأسري أو خارجه تفرض عليه مجموعة من الالتزامات والتي تعتبر بمثابة عوامل الاجتماعية مؤثرة سلباً أو إيجاباً على سلوكياته وتصرفاته في محيط عمله.

1-العوامل الاجتماعية:

1.1-العلاقات الاجتماعية الأسرية والقريبة:

ينطلق بناء العلاقات الاجتماعية في أي مجتمع من الأسرة، هذه الأخيرة إلى تلك الجماعة المكونة من زوج وزوجة وأولادهما غير المتزوجين الذين يقيمون معاً في مسكن واحد.

أما العائلة تشير إلى الأسرة الممتدة فتتكون ليس فقط من الآباء والأطفال، بل تمتد لتشمل الأبناء المتزوجين وكذلك الأقارب والأصهار والأحفاد والأعمام والعمات وهم يشكلون حياة اقتصادية واحدة.

2.1-العلاقات الاجتماعية مع الجيران والأصدقاء:

✓ **العلاقات مع الجيران:** من المعروف أن جماعة الجيرة تتميز بالقرب المكاني لأعضاء مما يجعلهم يتقابلون لأنهم يعيشون متقاربين أحدهم من الآخر، ويعد ذلك شكلاً من أشكال الاتصال اليومي، وغالباً ما يحتلون نفس المستوى الاجتماعي، ويذهبون إلى نفس درو العبادة وقد يعملون في نفس النمط الوظيفي. وتظهر أهمية الجيران أساساً في أنهم يتمكنون من تقديم مساعدة لأفراد الأسرة في الوقت المناسب، فالجيران الذين يسكنون في نفس الحي أو الشارع مثلاً يتشاركون في نفس لبحي أو الشارع ويتشاركون في نفس المشاكل كتنظيف الحي، فوجود الجيران يكون حيويًا في أوقات الطوارئ والخدمات السكنية في نفس المنطقة.

✓ **العلاقات مع الأصدقاء:** تعتبر جماعة الأصدقاء أضعف الجماعات الأولية من الجيران، وبما أن الفرد هو الذي يقوم باختيار أصدقائه حسب قيمه وآرائه، فتظهر أهمية الأصدقاء من حيث الإدلاء بالنصائح والمعاونة والصحة.

وبما أن هذه العلاقات الاجتماعية تتميز بالتعارف والترابط الوثيق بين الأفراد، فتتواصل هذه السلوكيات أيضاً في محيط العمل، حيث تؤثر هذه العلاقات في المجتمع على لأداء أجهزة الإدارة العامة.

فالتزام الفرد بواجباته تجاه أسرته وأقاربه وأصدقائه وكل ما تربطه بهم علاقة اجتماعية يجعل من الضروري التضحية للمحافظة على مكانته بينهم وهذا أيضاً يتطلب بعض الوقت لأجل ذلك.

2-العوامل الثقافية:

تعتبر العوامل الثقافية مؤثرا على سلوك الأفراد كونها نابعة من ثقافة المجتمع وكل فرد من هذا المجتمع مجبر على التقيد بها ممارستها أو على الأقل احترامها وتقديسها، فهي تؤثر على سلوكيات الأفراد لكن عادة يصعب التعرف عليها فتمسك العامل بقيمه والتي تتبع أساسا في مجتمعنا من الدين الإسلامي وكذا تقديسه واحترامه لمقدساته يجعل الفرد يحس بانتمائه للجماعة أو المجتمع الذي يعيش فيه.

ولهذا تعتبر العادات والتقاليد والقيم والعرف مقومات معنوية للثقافة فهي تسود المجتمع وتحدد علاقة أفراد بعضهم مع البعض.

✓ **القيم الاجتماعية:** يمكن النظر الى القيمة على أنها الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء مهتديا بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك، ويقول "كلاكون": "القيمة تتضمن قانونا أو مقياسا له شيء من الثبات على مر الزمن" فهي تتضمن دستور ينظم نسق الأفعال والسلوك.

والسلوك السوي يختلف من ثقافة الى أخرى، فما يكون سلوكا سويا في ثقافة ما يكون انحرافا في ثقافة أخرى، وبما أن لكل الثقافات سواء كانت كلية عامة أم فرعية أم مهنية قيمها الخاصة بها تتغلغل فيها وتتداخل في نسيجها مع العوامل الثقافية الأخرى تداخلا يجعل أي اضطراب في أي جزء من المركب الثقافي يهدد باقي الأجزاء.

✓ **العادات والتقاليد:** تعتبر العادات الجماعية من ألوان السلوك وتنتشر بين الجماعات إذ تتوارث من جيل الى آخر لتصبح تقاليد، ولهذا فإنها تتداخل في مختلف شؤون الحياة فمنها ما هو حميد كالعادات التضامن والكرم والاحترام ومنها ما هو سلبى مثل: مخالفة الآداب والسلوك العامة، كما وتعتبر العادات والتقاليد عن تلك العادات والتقليدية القديمة الراسخة في الثقافة، والتي تدوم طويلا فيأخذها الخلف عن السلف ، والتي تبقى وتستمر برغم فناء الأفراد الذين يكونونها فالفرد يولد في عادات قد وجدت قبله، وقد تتغير بعض الشيء في حياته ولكنه عندما يموت تستمر هذه العادات حتى الأجيال القادمة.¹

خلاصة:

¹ قوني وهيبية، تأثير العوامل السوسيو ثقافية للعامل على إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية ادرار، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، 2015-2016، ص38-43.

يمكن القول إن جماعات العمل تبرز أهمية الدراسة في كأنها تساعد على فهم آليات التفاعل داخل هذه الجماعات، كما ان تعزيز الثقة بين الافراد وتوفير القنوات والتفاهم والتوافق تعد امرا جوهريا لتحسين أداء الافراد داخل بيئة العمل، ولذلك فان دراسة جماعات العمل تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها او تعرقلها، إذا كان هناك تضاربا بين مصالح الافراد ومصالح المؤسسة، لذلك الإدارة الناجحة هي التي تهتم باحتياجات العاملين وتوفر لهم بيئة محفزة.

الفصل الرابع: التنمية الإدارية.

تمهيد

- أولا: مبادئ التنمية الإدارية.
- ثانيا: أسس التنمية الإدارية.
- ثالثا: مكونات التنمية الإدارية.
- رابعا: مداخل التنمية الإدارية.
- خامسا: خصائص التنمية الإدارية.
- سادسا: مرتكزات التنمية الإدارية.
- سابعا: أهمية التنمية الإدارية.
- ثامنا: أهداف التنمية الإدارية.
- تاسعا: الجوانب التي تغطيها التنمية الإدارية.
- عاشرا: الاتجاهات الحديثة في التنمية الإدارية.
- الحادي عشر: معوقات وعراقيل التنمية الإدارية.

خلاصة

تمهيد:

التنمية الإدارية هي العنصر الأساسي للاستقرار والتطور الاقتصادي والاجتماعي بحيث ترتبط بالتنمية كغيرها بعدة جوانب منها سياسيا ثقافيا إداريا، فهي عملية مستمرة تعمل على تطوير الشامل لتحقيق النمو والرفي في مجالات الحياة الإنسانية، أي بما يتوافق مع احتياجاته وامكانياته والتحسين في نوعية الحياة لكل افرادها، بحيث تمثل التنمية في تغيير ورفع المجتمع نحو الأفضل.

أولا: مبادئ التنمية الإدارية:

تعتمد التنمية الإدارية على مجموعة من المقومات والمبادئ التي تتطلب العمليات التنموية ضرورة تواجدها وهذه المبادئ هي:¹

1. تطوير المنظمات **organisationnel développement**: إن عمليات التطوير للمنظمات الإدارية

يجب ان تأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي أهميته ابعاده، لأنه من الصعب البحث في الأنشطة الإدارية والعمليات الإدارية وتطويرها او تنميتها ان إعطاء الأهمية للهيكل التنظيمي.

فالهيكل التنظيمي هو ذلك الإطار في المنظمة الذي تتوقف عليه عملية توزيع مؤسسات وواجبات العمليات الإدارية إضافة الى ما يتضمنه من معدلات وإجراءات يتم استخدامه في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرار

2. تطوير الإجراءات والأساليب **méthodes and procédures of dévalement**: إن تنمية وتطوير

الوسائل والإجراءات الإدارية تتطلب إجراء الدراسات مسحية للواقع التنظيمي قبل ظهور المؤشرات الدالة على وجود عيوب او مشاكل، دراسة الواقع التنظيمي تعتبر من العمليات الأساسية لتحديد جه الضعف والقصور في المنظمة الإدارية تلك التي سببت التراجع التنظيمي.

3. تنمية الموارد البشرية **humane hecources dévalement**: إن الموارد البشرية في نظر الإداريين وخبراء

الإدارة من العناصر الرئيسية للعمليات الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على استثمار في تنمية الافراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة. فالعنصر البشري له دور أساسي هام في كل الجوانب الإنتاجية من اقتصادية واجتماعية

¹ لطرش رنده، غبري سميرة، دور استراتيجيات للتنمية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجماعات المحلية في الجزائر - دراسة تحليلية في استراتيجيات التمكين-، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر نظام (ل.م.د) تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8ماي قالة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية 2015-2016، ص 18-20.

وسياسية فمستوى التنمية يعتمد على نوعية وتركيب الموارد البشرية اللازمة للتنمية فاعلا من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات.

ثانيا: أسس التنمية الإدارية:

تقوم التنمية الإدارية على عدد من الأسس الفكرية من أهمها:¹

- ❖ إن التنمية الإدارية عملية تزيد من الخبرات والمعارف وطرق التفكير فضلا عن انها تزيد المهارات والقدرات.
- ❖ ان التنمية الإدارية عملية شخصية يتحمل المدير نفسه عبأها الأكبر ولا يزيد برنامج التدريب ان يكون مساعدا في العملية الذاتية.
- ❖ لا تتقف عملية التنمية الإدارية للمديرين على رفع قدراتهم التي تجعل منهم مديرين ناجحين فحسب بل يجب أن يساهم في تنمية مساعديهم، وفي توفير الجو المناسب والظروف المطلوبة لذلك، وكذلك الاهتمام بالتنمية الإدارية لباقي المستويات حيث ان هذه البرامج تحسن قدرات الإداريين وخبراتهم في جميع مستويات الإدارة.
- ❖ تقوم التنمية الإدارية على مجموعة من الدعائم:
 - توظيف المعلومات.
 - تحديد الأهداف.
 - استحداث الأساليب والوسائل المعاصرة لتسهيل العمل.
 - تحديث السلوك الإنساني والقدرة على مقابلة التغيير الاستعداد له.

ثالثا: مكونات التنمية الإدارية:

يرى شاكر عصفوران مكونات يمكن اجمالها في ستة عناصر:²

- 1-3. **العقيدة:** وهي ما يؤمن به الإطار العام للقيم والسلوك والمعاملات.
- 2-3. **النظرية الإدارية:** وتشكل الإطار الفكري الذي يساهم في أسلوب التعامل بين الإدارة والموظفين وفي كيفية تحقيق أكبر عائد ممكن.
- 3-3. **تطوير القوانين واللوائح والأنظمة:** حيث لابد من تعديلها وتطويرها وتوفير المرونة فيها لتلاءم ظروف المجتمع الذي يتغير باستمرار، حتى تساعد على مواجهة متطلبات العمل في اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة.

¹ لطرش رندة، نمري سميرة مرجع سابق، ص 20-21.

² بوسبارة نسيم، بلشير سيف الإسلام، التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية المحلية، مذكرة ماستر تخصص تنظيم سياسي وإداري لجامعة أحمد دراية أدرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2018-2019، ص 17.

- 3-4. **تطوير وتنمية المديرين والموظفين:** يعتبر من اهم العناصر الإدارية لان الموظفين والمديرين هم المسؤولون عن تنفيذ مهام ووظائف الدولة، كما ان نجاح التنمية الإدارية مرتبط بمدى نجاح عملية تطوير مهارات الموظفين والمديرين.
- 3-5. **تطوير الهياكل التنظيمية:** تحتاج المنظمة الى تطوير الهيكل التنظيمي من اجل القيام بأعمالها بكفاءة وفعالية لتجنب تقادمه مع مرور الزمن او بتغير الظروف، وهو عنصر أساسي في التنمية الإدارية، ويجب ارفاق تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير الاجراءات وتنمية المديرين وتطوير القوانين والأنظمة.
- 3-6. **تطوير إجراءات أجهزة العمل:** من متطلبات التنمية الإدارية تطوير إجراءات العمل وتبسيطها وتصميم نماذج حديثة تساعد على انجاز الاعمال بسرعة واتقان.

رابعاً: مداخل التنمية الإدارية:

ترتبط مداخل التنمية الإدارية في اغلب نقاطها بنظريات الفكر الإداري:¹

1- المدخل التقليدي: يحتوي هذا العنصر على مدخل قانوني وتنظيمي:

1. **المدخل القانوني:** يقوم على فكرة أن التنمية الإدارية تستمد قوتها من الشرعية القانونية، فأنصار هذا المدخل يؤكدون على أهمية دراسة وتحليل الجهاز الإداري، تمهيداً لرسم سياسات وخطط التنمية الإدارية، وبناءاً على ذلك لا بد من تغير القوانين عند اجراء أي تغيير او تنظيم لجهاز إداري، فالتحولات المجتمعية تقتضي تغير التشريعات القبلية الغير قادرة على مسايرة متطلبات التنمية.

2. **المدخل التنظيمي:** يؤكد هذا المدخل على أهمية الجوانب التنظيمية او الهيكلية للأجهزة الإدارية على أساس ان عمليات التنمية الإدارية تحقق أهدافها إذا ما تم تصميم وتخطيط الهياكل الإدارية للإدارة الحكومية وفقاً لمعايير تنظيمية وفنية مناسبة لهذا الغرض، فالأجهزة الإدارية موجودة في أي دولة تمثل العنصر المسؤول عن تنفيذ مهام ومسؤوليات إدارة التنمية في تلك الدولة.

2- المداخل الحديثة:

1. **المدخل السلوكي:** كان من نتيجة نظرية العلاقات الإنسانية الواعية ان اتاحت الفرصة للإنسان، واشعاره بأهمية تنمية الدافع لربطه بالمنظمة والعمل على تحفيزه مادياً ومعنوياً والعمل على راحته النفسية، ان ظهر المدخل الإنساني في عملية التنمية الإدارية، ويعني هذا المدخل بتوافق اهداف الفرد مع اهداف المنظمة، فاذا أعطيت اهداف الاهتمام الكافي فإنها سوف تؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المنظمة.

¹ بوسبارة نسيمه، بلشير سيف الإسلام، مرجع سابق، ص 18-19.

2. المدخل البيئي: يبنى هذا المدخل على فطرة محورية تقوم على إبراز العلاقة بين الإدارة والبيئة ويقر أنصاره بأن الوحدات الإدارية تتأثر بالعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والحضرية السائدة في البيئة.

خامسا: خصائص التنمية الإدارية:

يمكن إجمال خصائص التنمية فيما يلي:¹

1. **صفة الرسمية:** والمقصود بها الإطار التنظيمي والقانوني الذي يؤطر العملية فمنها الشرعية والمصادقة الضرورية وعليه تنبع التنمية الإدارية من جهات معينة في الدولة حيث تتلاءم برامج التنمية الإدارية مع السياسات العامة للدولة.
2. **الشمولية:** فالتنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية وللتنظيمات والقطاعات كافة في المجتمع.
3. **الاستمرارية والتجديد:** حيث ان التنمية الإدارية ليست اصطلاحا ظرفيا مؤقتا تتعلق بمرحلة معينة كما أن المسائل والظروف الاجتماعية والإدارية جزء منه، دائمة التطور والتبدل وماهوا جديد ومناسب اليوم سيصبح في مرحلة تالية قديا وغير مناسبة، فعلى التنمية الإدارية ان ترافق او تنسق المستجدات والمتغيرات في المجتمع وفي الخارج.
4. **التكامل والتوازن:** وذلك بان تشمل التنمية الإدارية محاورها الثلاثة في ان واحد وبشكل مستمر حيث لا يكون وهناك تركيز على نواحي والتقصير في النواحي الأخرى.
5. **الوضوح:** وهذه الخاصية مرتبطة بالسابقة لها فلا يمكن أن يكون هناك انسياق في العمل والتوازن في المسار ووجوده في الإنتاج بدون الوضوح في مراحل العمل كلها لذلك لابد من وضوح الأهداف التي تتوخاه جهود التنمية ولا بد من وضوح برامج ووسائل تنفيذية للتنمية.
- 6- **المسؤولية الجماعية:** مسؤولية التنمية الإدارية لا تقع على عاتق قسم واحد او مدير واحد بل هي مسؤولية مشتركة تضم جميع الوظائف والمستويات المتنوعة.

سادسا: متركزات التنمية الإدارية:

تعتبر عملية التنمية الإدارية عملية بالغة التعقيد، انها تستهدف بصورة ديناميكية تطور الواقع الاقتصادي والاجتماعي بصورة شاملة ومتزنة ومخططة وهادفة، فهي اشمل وأعمق من ان تكون عملية روتينية، إن اعتبار عملية

¹ لطرش رندة، نميري سميرة، مرجع سابق، ص 16-17.

- التنمية الإدارية عملية شاملة لمجموعة من العناصر المكونة للجهاز الإداري في المنظمة قد تزدحم أحيانا مع القيم الموروثة القديمة والتي تقاوم أي عملية للتغيير، ومن المرتكزات التي تعتمد عليها التنمية الإدارية لتحقيق أهدافها هي:¹
1. مساهمة التطورات الجديدة في مجال الإدارة والقدرة على الاستيعاب التجارب الناجحة والنماذج الإدارية الأكثر تطورا، وامتلاك القدرة على استخدامها في الواقع، مع حصر كل الطاقات المتاحة وضمان ترشيد استخدامها بما يكفل الحصول على نتائج مثمرة، بغية تحقيق أهداف وغايات التنمية الإدارية.
 2. الطرق السليمة والصحيحة في اختيار القيادة الإدارية وفي جميع المستويات الإدارية بقدر من الشفافية والوضوح والديمقراطية، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات خدمة لمتطلبات التنمية الإدارية.
 3. التسليم بان التنمية الإدارية نشاط مستمر متغير تعتريه الكثير من العقبات والمعوقات، الامر الذي يدفع بدراسة ذلك بنوع من الجدية والتعمق واضفاء الطابع الشمولي في مكونات وعناصر التنمية الإدارية وفي الأنشطة التي تهتم، بها، في ابعادها بما يتضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها.
 4. لكونها تحتوي بعدا اجتماعيا، فهي تحتاج الى الاستفادة من المؤسسات التربوية والتعليمية والإعلامية في تخطيطها من اجل إضفاء الطابع الأصيل للقيم والتوجيهات الإيجابية وضمان استمرارية التنمية الإدارية كعملية ديناميكية مستمرة.

سابعا: أهمية التنمية الإدارية:

- الموضوعية لها ان أهمية التنمية الإدارية تكمن في انها عامل جوهري في تحقيق المنظمة الإدارية لرسالتها و للأهداف الموضوعية لها، وذلك لأنها : تعمل على تطوير سلبيات العاملين وتطوير أنظمة وأساليب العمل فيها ،مما يعني قدرة المنظمة على التكيف لكل تغيير أو تطور في بيئة العمل مما يجعلها مقتدرة على انجاز الأهداف و الخطط الموضوعية لها.
- كما تبرز أهمية التنمية الإدارية في كونها الأداة التي تستطيع الدول من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية في كونها الأداة التي تستطيع الدول من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية بما يكفل قيامها بمتطلبات خططها التنموية التي تهدف الى تحقيقها.
- كما تتمثل أهمية التنمية أيضا في عمليات تطوير واصلاح في الأجهزة الإدارية كعملية تدريب الموارد البشرية وتطوير أساليب وإجراءات العمل وتبسيطها وتطوير الهياكل التنظيمية وجعل القوانين والتشريعات مرنة من اجل زيادة كفاءة أداء الاجيرة والافراد وبالتالي تمثل القاعدة العلمية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وحفظها وأهدافها تلك التي

¹ قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014، ص55-56.

تعتمد أساساً على مقدار التقدم الإداري الحاصل في الأجهزة والمؤسسات الإدارية وبهدفها للتنمية الإدارية تكون الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية لأي خطة تنموية.

- فالتنمية الإدارية هي الأداة الوحيدة في البلدان النامية لخلق قدرة ذاتية لها، قادرة على الابتكار والتجديد بما يتفق مع الظروف البيئية الخاصة بتلك المجتمعات فأهمية التنمية الإدارية متتالية بالدرجة الأولى من أهمية ضمان تحقيق الأهداف الموكلة الى جهاز الدولة الإداري، هذه بدورها مرتبطة باعتبارات أساسية واجتماعية واقتصادية وإنسانية تتجسد في مفهوم المصلحة العامة التي تعمل الدولة من اجل ضمانها طبقاً لمنطقها الفلسفي وسياساتها العامة التي تسعى التنمية الإدارية الى تحقيقها.

- كما تعتبر التنمية الإدارية من اهم الأدوات التي تستخدم الإصلاح والأجهزة الإدارية وتطويرها وذلك بغاية تحقيق اهداف التنمية الشاملة وتنفيذها على الوجه المطلوب.

ويمكن القول ان أهمية التنمية الإدارية تكمن في:

- 1/التوازن والاستخدام في النشاطات الاقتصادية للمجتمع.
- 2/الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- 3/محاولة التوصل الى أساليب وطرائق تدريبية متطورة لتدريب المدربين.
- 4/تحسين نتائج العمال.
- 5/زيادة حجم الدخل القومي.
- 6/نقص فاعلة الدراسات الإدارية تتطلب إدارة تنموية.
- 7/التقدم الفني والعلمي.
- 8/الشك في البرامج الحلية للتدريب الإداري.
- 9/نقص الموارد المالية المتخصصة للتنمية الإدارية.¹

ثامنا: أهداف التنمية الإدارية:

تهدف التنمية الإدارية الى:²

-إجرائيا: وتتمثل في:

¹ لطرش رنده، غيري سميرة، مرجع سابق الذكر، ص 17-18

² نفس المرجع، ص 21-23.

- إدارة الموارد المتاحة تأكيد قدرة من الكفاءة والفعالية وتوجيهها لتحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - تطوير الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية والإنتاجية على كافة المستويات وإعادة تشكيلها بما يحقق التناسق والتناغم بين الهياكل التنظيمية من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات والواجبات بشكل صحيح ودقيق.
 - تطوير الأساليب والنظم الإدارية والمالية والوظيفة وفقا للأسس العلمية الحديثة.
 - تطوير القوانين واللوائح المنظمة للعمل بما يسهل ويشجع الأداء في ضوء أسس قانونية وتشريعية سليمة وتهيئ وتوفير الظروف البيئية الملائمة للعمل في الإدارة.
 - توفير إمكانيات المادية والتكنولوجية المتطورة للعمل بما يؤدي الى رفع كفاءته وزيادة انتاجيته.
 - تنمية وتطوير الوظائف القيادية الإدارية في ضوء التطور الإداري العالمي.
 - الوعي وتعميق المعرفة للعاملين بأساليب الإدارة العلمية عن طريق التعليم والتدريب.
 - توفير الكوادر الإدارية المتخصصة في شتى فروع ومستويات العمل الإداري والعمل على تنميتهم وتطوير مهاراتهم وفقا لخطط وبرامج محددة وبصفة مستمرة.
- ويمكن اجمال اهداف التنمية الإدارية باعتبارها حلولاً مستقبلية وتصور لرفع مستوى أداء الأجهزة الإدارية وهي كما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية الوطنية على مستوى الوطني والدولي.
- زيادة الخبرات والكفاءات الإدارية في القطاع الحكومي.
- رفع مستوى الوعي الإداري للموظفين وتحفيزهم للعمل الإداري.
- تبسيط إجراءات العمل وزيادة فعاليتها.
- تحسين العلاقة مع المواطنين باعتبارهم زبائن الإدارة تختلف أنواعها وزيادة الثقة بالإدارة الحكومية.
- النهوض بالموارد البشرية.
- إعادة تطوير أساليب الإدارة القادرة على تلبية متطلبات عصر المعلومات والملائمة الحاصلة.

تاسعا: الجوانب التي تغطيها التنمية الإدارية:

هناك العديد من الجوانب التي تغطي التنمية ومنها:

1. الجوانب الهيكلية والوظيفية: وتشمل تطوير الهياكل والوظائف وإعادة تشكيلها بما يحقق التناسق بين الهياكل التنظيمية والوظائف الإدارية والأداء المطلوب، ومن خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات والواجبات بشكل صحيح وواضح.
2. الجوانب الإنسانية: وتتعلق بتطوير الجوانب السلوكية للأفراد والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة، واختيار العاملين وتنمية الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها وزيادة مهارتها في الأداء.

3. الجوانب الاجتماعية: فتتبلور في حسن استغلال ثروات المجتمع، واشباع حاجات أفرادهِ وتحقيق مستوى معتدل من الرفاهية لأكبر عدد ممكن من الناس وحسن استغلال الجهود البشرية وتنميتها بحيث يتمون المجتمع من عاملين أصحاب يعملون لمصلحة الذاتية والقومية ويرغبون في المزيد من التطور والتقدم.
4. الجوانب الفنية: التي تنصب على الأساليب التي يسير عليها العمل وكذلك الآلات والمعدات ومواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
5. الجوانب الإجرائية: وتتعلق بتطوير أدوات التنفيذ من خلال الوسائل والأساليب المؤدية الى زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات، وذلك من خلال تطوير وتحسين أساليب ونظم العمل اليدوية والآلية واستخدامها بشكل فاعل وكفاء.
6. الجوانب التشريعية: وتتعلق بتطوير الجوانب التشريعية القانونية والمتعلقة بالعمل الإداري وبالشكل الذي يسهل الأداء وفقا لأسس قانونية وتشريعية سليمة.
7. الجوانب البيئية: وتتعلق بتهيئة وتوفير الظروف البيئية الملائمة للعمل من خلال استحداث نظم تأثيرية لتشجيع المشاركة الإيجابية لمختلف أطراف العملية الإدارية، بما يؤمن إحداث توازن شامل بين أهداف المجتمع ومنظّماته المختلفة والجماعات العاملة فيه وأفراده جميعاً.¹

عاشرا: الاتجاهات الحديثة في التنمية الإدارية:

بما أن التنمية الإدارية عملية شاملة تتسم بالتأثير المنظم والمتنظم على مختلف أسباب التخلف الإداري، سواء كانت تتعلق بالمفاهيم أو الهياكل أو الأنظمة أو الأفراد، وذلك من خلال خطط التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وذلك بهدف إحلال واقع إداري جديد على مدى زمني طويل يتسم بخصائص جديدة تمكن الجهاز الإداري من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وكذلك تحقيق أهاف المنظمات الإدارية والعاملين بها، وهناك بعض الاتجاهات الحديثة للتنمية الإدارية منها:

1. **المدخل المتكامل في التنمية الإدارية:** وهذا الاتجاه يعتبر أن خطة التنمية الإدارية لا يجب أن ينفرد بها خبراء الإدارة، وإنما يجب أن يكون هناك فريق عمل متكامل من تخصصات مختلفة (إدارة، اقتصاد، اجتماع، علوم بيئة) وغيرها من العلوم الأخرى وذلك لأن التنمية الإدارية تتعامل مع الموقف الإداري في حالة حركة وتفاعل مع بقية العوامل البيئية المحيطة.
2. **الاهتمام بالدوافع الإنسانية:** تعتبر الدوافع الإنسانية من أهم خصائص السلوك الإنساني، ويمكن اعتبارها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه اثناء استجابته مع المواقف والمتغيرات البيئية المحيطة

¹ حسن علي معتوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص67-68.

به، كما أن الدوافع تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الإنسان إشباعها أو الأوامر التي يريد الفرد تجنبها، وبالرغم من أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التي توجه السلوك، فإنه يحدد الأهداف أو النتائج التي يسعى الفرد لتحقيقها.

3. تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات: تلعب المعلومات دورا بالغ الأهمية في المنظمات بجميع أنواعها، فعي كرات الدم الحمراء التي تنقل الحيوية أجزاء منظمة، ومن هنا لا بد من الاعتماد على أنظمة معلومات المتطورة، تكمن المنظمة من القيام بمهامها التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتنسيقية والرقابية مستعينة بمعلومات دقيقة وسريعة، ويساعد التقدم الكبير في الوقت الحاضر في تكنولوجيا المعلومات مثل الحاسوب بالألي وغيره، والتي أصبحت ذات تكلفة منخفضة على تطوير أنظمة المعلومات في المنظمات بما يؤدي الى ترشيد قرارات الإدارة وتسهيل أعمالها.

4. المنظمة نظام اجتماعي مفتوح: فهي تكوين بشري في المقام الأول، يدخل الأفراد فيها في علاقات اجتماعية متعددة، وإدارة هذه العلاقات أصبحت من المهام الأساسية لمديري اليوم فهي تتعرض لضغوط ومؤثرات بيئية، وفي نفس الوقت يؤثر نمط العلاقات الاجتماعية السائد على أداء الفرد والمنظمة.

5. التركيز على اتخاذ القرار: عملية اتخاذ القرارات هي المحصلة النهائية لعمل الإدارة، ولم يعد مقبولا في الوقت الحاضر أن يكون أساس القرار هو التجربة والخطأ أو التخمين، وخصوصا في المنظمات الكبيرة لتكلفتها البالغة على مستوى المنظمة أو المجتمع، ومن هنا يجب تدريب رجال الإدارة على الأساليب العلمية المتطورة في اتخاذ القرارات، ولقد تطورت هذه الأساليب بشكل ملموس في الآونة الأخيرة، وابتداع أساليب رياضية وإحصائية ونماذج تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة.

6. المرونة في صياغة الوظائف: فإذا كان التخصص وتقسيم العمل الدقيق قد اعتمد فيما مضى كمبدأ ثابت عند تصميم التنظيمات وتحديد الوظائف، فإن الآثار السلبية للتخصص الدقيق وتقسيم العمل المفرط قد أصبحت واضحة لا تقبل الشك، مثل ضيق الأفق والملل الوظيفي وقلة المرونة وغيرها، ولذا فالاتجاهات الحديثة تسعى نحو توسيع الوظائف وتصميمها بشيء من المرونة، بمعنى أن تتضمن الوظيفة مجموعة متنوعة واسعة نسبيا من المهام وكذلك توسيع نطاق تفويض بين الوظائف، كما أن المرونة اتسعت لتشمل أيضا مرونة السياسات والإجراءات، وذلك لتحقيق الموافق بين ظروف العمل المتغيرة والتحديات المتجددة والمواقف الطارئة.

7. الاهتمام بالثقافة التنظيمية: حيث أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الإطار المعرفي من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها القادة والعاملون في المنظمة، وتتميز ثقافة المنظمة وفقا لهذا المفهوم بمجموعة خصائص يتميز بها

القادة العاملون في المنظمة مثل الاهتمام بحاجات العملاء والعاملين، حرية تقديم الأفكار الجديدة، الرغبة في تقبل المخاطر التي يتحملها القادة والعاملين في سبيل المنظمة، الاتصالات المفتوحة، الولاء التنظيمي، وغيرها...¹

الحادي عشر: معوقات وعراقيل التنمية الإدارية:

كغيرها من العمليات التي تهدف الى تغير ومحاربة الجمود الإداري، وتغيير الذهنيات والتخلي عن مكتسبات ورواسب قديمة، واستبدال بأساليب وفنون حديثة، تواجه عملية التنمية الإدارية مواجهة ومقاومة شديدة من طرف البعض، مما يولد مجموعة من العراقيل والصعوبات التي تحاول دون تنفيذها بكفاءة وفاعلية، فهناك عدة معوقات:

-المعوقات الاجتماعية: تواجه جهود التنمية الإدارية العديد من العقبات الاجتماعية في الدول النامية لعل أهمها مقاومة التغيير التي تنشأ من داخل أو جارج الجهاز الإداري، خاصة أولئك الذين عاصروا فترة المفاهيم القديمة لوظائف الإدارة، نظرا لعدم قدرتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة، وعدم تقبلهم للثقافة و الأفكار و المفاهيم الإدارية الحديثة، اذ يبدون نوعا من المقاومة أمام كل محاولة للتغير نحو الأفضل، يضاف الى ذلك التمايز و التباين الثقافي و الاجتماعي و التركيبية الاجتماعية والتي تعتبر واحدة من العقبات الاجتماعية، لذا على خبراء التنمية الإدارية أخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار ويمكن النظر لهذه العقبات الاجتماعية من خلال : **القيم الاجتماعية:** التي تشمل جميع التقاليد و المعتقدات و القيم المتوارثة و المكتسبة اجتماعيا و ثقافيا او سلوكيا، يضاف لذلك قيم خاصة بالمجتمع الإداري، والتي تمثل الحوصلة النهائية المعرفية و السلوكية للممارسة الإدارية، ويكتسب العاملون في المجال الإداري قيما تصبح جزء من فكرهم وملزمة لهم في تصرفاتهم، وان أي تغير لهذه المكتسبات حتى ولو كان تهديدا سوف يواجه بمقاومة تغييرها.

المعوقات الإدارية: تعتبر العواقل الإدارية من بين العوائق الهامة التي تواجه عملية التنمية الإدارية لأنها تقف حجر عثرة في سبيل نجاحها وذلك لتعدد هذه العراقيل وشابكها فيما بينها وأثرها المتعدد على التنمية الإدارية.²

تواجه التنمية الإدارية أيضا معوقات تحد من كفاءتها وفعاليتها وتحد من قدراتها على تحقيق أهدافها، الا ان هذه المعوقات تختلف من مجتمع لآخر، ويمكن الإشارة الى بعض المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية:

-عدم تفويض السلطات، الامر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال والمركزية الشديدة وتعدد المستويات والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.

-تعقد الإجراءات الإدارية من خلال كثرة الإجراءات الأمر الذي يتطلب توافر اعداد كبيرة من العاملين.

¹ حسن علي معتوق، مرجع سابق، ص 80-82.

² بوسبرة نسيم، بالبشير الحسين سيف الإسلام، التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية محليا، مذكرة ماستر تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة احمد دراية ادرار، 2018-2019، ص 61-62.

- مشاكل القيادات الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين العشوائي والقائم على أسس اجتماعية وغير علمية، وما يصاحب ذلك من قصور في الوعي التخطيطي، وانحراف القيادات الإدارية في اعمال روتينية بعيدة عن وظائف الإدارة العليا المتمثلة في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- انعدام التنسيق بين الأجهزة الإدارية خاصة في تسيير العمليات الإدارية، الأمر الذي يؤدي الى وجهود وعدم وضوح في الأنشطة والعمليات الإدارية.
- عدم وجود الوعي والادراك الكامل لمفهوم عملية التنمية الإدارية.
- عدم توفر الموارد المالية، وهذه مشكلة تواجه كل الابعاد التنموية بإضافة الى النقص الواضح في الإمكانيات الفنية والتكنولوجية.
- المعوقات التكنولوجية والتنظيمية، ان دفع عملية التنمية يتطلب ضرورة توافر أساليب عمل حديثة وموارد بشرية ملائمة، الا ان عدم القدرة على ادخال التكنولوجيا الحديثة نتيجة لعدم توفر البيئة الملائمة يعتبر عائقا امام التنمية الإدارية.¹

خلاصة:

وفي الأخير يمكن القول إن التنمية هي عملية شاملة تهدف الى تحقيق النمو من اجل تحقيق الرفاه والتقدم لكل افراد المجتمع وبما ان الفرد يمثل الغاية الأساسية والوسيلة المحورية للتنمية الادارية، فان تحقيق التغيرات المنشودة لا يمكن ان يتم بمعزل عن تفاعل الانسان ومساهمته الفعالة في نجاحها ومن هذا المنبر يجب على فرد ان يدرك أهمية التنمية الادارية وفوائدها بانها تساعد المجتمع على التقدم.

¹ حسن علي معتوق، مرجع سابق، ص 89-90.

الفصل الخامس
الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يعتبر الاطار المنهجي مطلباً ضرورياً في باقي دراسات علم اجتماع خصوصاً الميدانية منها، بحيث لا يمكن لأي باحث ان يتخلى عنها، وفي هذا الفصل سنتطرق الى الإجراءات المنهجية في هذه الدراسة بداية بتحديد مجالات الدراسة، حيث ان المجال المكاني للدراسة يتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، اما المجال البشري فينحصر في عمال الذين يشتغلون في هذه المؤسسة ثم يأتي المجال الزمني، وأيضا نوع الأدوات التي ستجمع من خلالها المعلومات من الميدان وتمثلت في الاستمارة والملاحظة وكذلك المقابلة بما يتماشى مع أساليب المنهج الوصفي المتبع في هذه الدراسة، ونقوم في الأخير بتحديد افراد العينة المختارة لهذه الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، حيث يضيف عليها مصداقية، وبالتالي وجب عليها تحديد هذه المجالات ويمكن توضيحها فيما يلي:

1-المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، حيث قمنا بإجراء هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع خدماتي اداري حديثة النشأة تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 اوت المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق تماماً بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات بدأت رسمياً نشاطها منذ 2004 تقع في تيارت وبالضبط بالقرب من مركز تصفية الدم لأمراض الكلى.

2-المجال الزمني:

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقت في الدراسة، في جانبها النظري والميداني، ويمكن ان نوضح هذه الفترات في المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: بتاريخ 15 أكتوبر 2024، بدأت دراستنا النظرية الاستطلاعية والاستكشافية على الادبيات والبحث في المراجع الخاصة بالموضوع استغرقنا مدة طويلة لجمع كم هائل من المعلومات العلمية لتزويد الجانب النظري.

المرحلة الثانية: بتاريخ 9 فيفري 2025، هذه المرحلة كانت اول زيارة لمؤسسة اتصالات الجزائر قصد الحصول على الموافقة من أجل اجراء الدراسة الميدانية الا أنه في بادئ الامر لم توافق مديرة المؤسسة على ذلك الا بطلب خطي او ترخيص من الجامعة.

المرحلة الثالثة: بتاريخ 17 فيفري 2025، في هذه المرحلة اخذنا الترخيص من الجامعة وتوجهنا من جديد الى مؤسسة اتصالات الجزائر وهنا تمت الموافقة للشروع في الدراسة الميدانية. حيث تم جمع أكبر عدد من المعلومات الممكنة حول

المؤسسة واستخدام الوثيقة الرسمية للهيكل التنظيمي والمعلومات الإحصائية عن العدد الإجمالي وطبيعة الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة من إطارات واعوان تحكم واعوان تنفيذ.

المرحلة الرابعة: بتاريخ 4 مارس 2025، في هذه المرحلة تم النزول الى الميدان من أجل توزيع الاستمارات على الموظفين بكامل مستوياتهم، بهدف جمع البيانات الخاصة لكل موظف ودامت تلك الدراسة 15 يوم.

المرحلة الخامسة: بتاريخ 18 مارس 2025، وهي مرحلة اكتمال الدراسة الميدانية وجمع الاستمارات، وهنا تبدأ مرحلة أخرى ألا وهي تفريغ وتحليل ومناقشة البيانات المتحصل عليها.

3- المجال البشري: اقتضت هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت حيث بلغ عددهم 40 عامل.

ثانيا: مجتمع البحث والعينة:

مجتمع البحث هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة والتي تتركز عليها الملاحظات".¹ وفي الدراسة الحالية، تم تحديد مجتمع البحث الكلي ليشمل جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت والبالغ عددهم 40 موظفا مقسمين الى ثلاث مستويات إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

نظرا لصغر حجم مجتمع البحث فقمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على تقنية المسح الشامل وهو الذي يستهدف دراسة كل مفردات المجتمع البحثي بدون استثناء والذي يمتاز بأهميته العلمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات.

ومع ذلك فقد اسفرت عملية جمع البيانات عن استلام 35 استمارة صالحة للتحليل من أصل 40 استمارة تم توزيعها وذلك راجع الى 5 موظفي كانوا في إجازة.

ثالثا: منهج الدراسة:

تبنى الدراسة الحالية منهجا علميا قائما على اتباع خطوات فكرية منظمة. عند القيام بالدراسة لابد من اتباع خطوات علمية بدءا بتحديد المشكلة البحثية بوضوح، مروراً بجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي وعلمي، وصولاً الى استخلاص النتائج التي يمكن تعميمها بناء على طبيعة الموضوع المدروس واسسه النظرية.

ويعرف المنهج بأنه: "الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه الباحث لتحديد خطوات بحثه والذي من خلاله يمكن التوصل الى حل مشكلة، كما في الدراسات التحليلية والوصفية والتجريبية والتاريخية".²

¹ ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص81.

² نفس المرجع، ص95.

وفي دراستنا الراهنة اعتمدنا على **المنهج الوصفي** الذي يعرف على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقتنه عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

قمنا باختيار المنهج الوصفي نظراً لتناسبه مع طبيعة دراستنا الراهنة، علاوة على الطريقة التي صيغت بها الإشكالية البحثية، وفرضياتها ومختلف الخطوات الإجراءات الميدانية التي اعتمدناها كاختيار الأدوات والأساليب الإحصائية وإخضاع المعلومات التي تحصلنا عليها إلى التحليل الكمي والسوسيولوجي، وكل هذه العناصر البحثية تدخل ضمن خطوات المنهج الوصفي.

وبناء على ذلك، يعتبر المنهج الوصفي إحدى الاستراتيجيات البحثية العلمية المعترف بها والمستخدم في دراسة ظواهر الاجتماعية بهدف تحليلها وتوصيفها بدقة، كما يتكامل هذا المنهج مع الأساليب البحثية الكمية، مما يجعله أداة فعالة في عملية فهم وتفسير الظواهر الاجتماعية قيد الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات مرحلة محورية في البحث العلمي، إذ تعتبر هذه الأدوات والوسائل العلمية البنية الأساسية التي يستند إليها الباحث في جمع الحقائق والمعلومات ذات صلة بموضوع البحث، وتتنوع هذه الأدوات وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه والفرضيات المطروحة. لذلك يجب على الباحث اختيار الأدوات المناسبة للحصول على النتائج النهائية التي تتسم بالدقة والموضوعية وصدق المعطيات الميدانية. وفيما يخص بحثنا هذا فقد تم الاعتماد بصفة أساسية على تقنية **الاستمارة**: تعد الاستمارة وسيلة فعالة في الدراسات المسحية للحصول على معلومات أولية مباشرة من مصدرها.

"فإن الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال المخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحداً واحداً وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها."²

حيث تعد على اعتبارها أهم الأدوات التي تعتمد على التحليل والتدقيق في البحوث والدراسات السوسيولوجية، وكذلك على اعتبارها تعطي الحرية التامة للمبحوث في الإجابة عن أسئلتها، وقد قمنا ببناء أسئلة الاستمارة بناءً على المؤشرات والابعاد والواقع الميداني وقد احتوت الاستمارة على المحاور التالية:

¹ نفس المرجع، ص 98.

² مورييس أنجيس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون دار القصة للنشر، الجزائر، ط 2، 2004، ص 322.

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية والتي ترتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية للأفراد ويغطيها سبعة أسئلة تطرقت فيه هذه الأسئلة الى: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان الإقامة، حيث لهذا الجانب أهمية بالغة في بحثنا.

المحور الثاني: يحتوي هذا المحور على أسئلة الفرضية الجزئية الأولى والتي كان عددها 12 سؤالاً، وجاءت تحت عنوان تأثير الخصائص الاجتماعية لجماعات العمل على طبيعة القرارات المتخذة داخل المؤسسة.

المحور الثالث: يركز هذا المحور على أسئلة الفرضية الجزئية الثانية والتي كان عددها 14 سؤالاً، وجاءت تحت عنوان تأثير الخصائص الثقافية لجماعات العمل على مستوى الأداء الإداري.

-بالإضافة الى ذلك، تضمنت الاستمارة أربع أسئلة مفتوحة (22/20/15/10) ويهدفون الى استطلاع آراء المبحوثين حول موضوع العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية.

2-الملاحظة: تعد الملاحظة أداة أساسية لجمع البيانات، حيث تمثل وسيلة منظمة ودقيقة لمراقبة وتسجيل الجوانب المختلفة للظاهرة محل البحث في سياقها الطبيعي والاجتماعية المختلفة. حيث تعرف بأنها: "تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما (قرية، جمعية، ... الخ) بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات".¹

في سياق الإجراءات المنهجية للدراسة، تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية، وقد شملت الملاحظة مراقبة تصرفات المبحوثين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وكيفية تفاعلهم مع بعض في انجاز مهامهم، حيث قمنا بملاحظة سلوك العمال اثناء تفاعلهم فلاحظنا تعاون كبير بين فرق العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة من اجل تحسين مستوى أداء وهذا راجع الى مدى التنوع الثقافي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

3-السجلات والوثائق: فقد اعتمدت الدراسة الراهنة وثائق وسجلات كونها توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت، فهي تساعد على معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على مؤسسة اتصالات الجزائر، فقد تحصلنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

خلاصة:

¹ ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص128.

في ختام هذا الفصل، يجدر التأكيد على أن الدراسة الحالية قد اتبعت إجراءات منهجية مفصلة وشاملة، بدءاً من تحديد مجالات الدراسة، بتصميم أدوات جمع البيانات المتنوعة، كما تم شرح كل خطوة من هذه الإجراءات بشكل دقيق ومنهجي، بهدف ضمان بناء أساس بحثي قوي ومتين.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

ثانياً: عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: عرض نتائج الفرضيات.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

خامساً: النتائج العامة للدراسة.

سادساً: التوصيات والاقتراحات العامة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

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

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	12	34.3%
أنثى	23	65.7%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن أعلى نسبة سجلت لصالح الإناث بـ 65.7% مقابل نسبة 34.3% من الذكور.

يتضح لنا بصورة جلية من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن أغلب المبحوثين جنسهم إناث أكثر من الذكور وهذا ما يفسر لنا أن المؤسسات ذات الطابع الإداري والخدمي تعتمد بشكل كبير على الإناث أكثر من الذكور كون أن هذه الأعمال تتناسب مع طبيعتها كامرأة، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن المجتمع يتقبل فكرة خروج المرأة للعمل في ظل الانفتاح الكبير الذي يعرفه الواقع الاجتماعي والثقافي الذي يشجع عملها.

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

السن	التكرار	النسبة
[35-25]	15	42.9%
[46-36]	15	42.9%
[57-47]	05	14.3%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال المعطيات التي تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن أعلى نسبة سجلت هي 42.9% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [35-25] و [46-36]، تليها نسبة 14.3% فقط ممن تتراوح أعمارهم من [57-47].

باستنتاجنا لهذه المعطيات الرقمية يتضح لنا جلياً أن أغلب المبحوثين هم من فئة الشباب وبالتالي فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بشكل كبير على هذه الفئة النشطة والفعالة في أداء المهام بشكل أسرع وذلك بما يتناسب مع طبيعة الوظائف.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	09	25.7%
متزوج	20	57.1%
مطلق	05	14.3%
أرمل	01	2.9%
المجموع	35	100%

يبين الجدول أعلاه الذي يوضح الحالة الاجتماعية لأفراد العينة أن أعلى نسبة مسجلة قدرت بـ 57.1% من أفراد العينة أنهم متزوجون، تليها نسبة 25.7% عزاب، ونسبة 14.3% مطلقين وأخيرا نسبة 2.9% فقط أرامل. من خلال هذه المعطيات الإحصائية نجد أن غالبية المبحوثين متزوجون وهذا ما قد يدل على أن هذه الفئة قادرة على تحمل المسؤولية وبالتالي فإن الموظفين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بنوع من الاستقرار الاجتماعي وهذا ما قد يعكس نوعية الوظائف التي يحظى بها الموظف كونها توفر دخلا مستقرا يشجع على تكوين أسرة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	07	20%
جامعي	28	80%
المجموع	35	100%

تشير الشواهد الكمية التي توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن نسبة 80% من أفراد العينة مستواهم جامعي تليها نسبة 20% فقط ممن مستواهم ثانوي.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد وبشكل كبير على أصحاب الشهادات الجامعية كون أن الوظائف الموجودة على مستوى المؤسسة تتطلب تخصصات معينة في عملية التوظيف وذلك بما يتناسب مع طبيعة المهام التي تحتاج إلى أشخاص مختصين ومواكبين لأهم التطورات التكنولوجية الحاصلة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
إطارات	24	68.6%
عون تحكم	07	20%
عون تنفيذ	04	11.4%
المجموع	35	100%

تؤكد المعطيات الإحصائية التي توضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي أن أعلى نسبة مسجلة قدرت بـ 68.6% لفئة الإطارات تليها نسبة 20% من فئة أعوان تحكم، وأخيرا نسبة 11.4% فقط من أعوان التنفيذ. يتضح لنا بصورة جلية من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن أغلب المبحوثين من فئة الإطارات وهو ما يعكس طبيعة الأدوار داخل البناء التنظيمي للمؤسسة بحكم الموقع الإداري والإشرافي الذي يقوم على التوجيه والصرامة من أجل تحقيق الانسجام والتناغم في تنفيذ المهام داخل المؤسسة دون أن ننسى أن العملية التنظيمية كلها مترابطة من قمة الهرم التنظيمي إلى أسفل الهرم، حيث يتولى أعوان التحكم دورا محوريا في ترجمة التعليمات الإدارية الموجهة إليهم من قبل الرؤساء إلى إجراءات تنفيذية يقوم بها أعوان التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة كونها ذات طابع خدماتي يتطلب عملا مكثفا لتلبية حاجيات المواطن وخدماته.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	09	25.7%
من 5 إلى 10 سنوات	08	22.9%
من 10 إلى 15 سنة	04	11.4%
أكثر 15 سنة	14	40%
المجموع	35	100%

يبين لنا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن أعلى نسبة هي 40% ممن تفوق خبرتهم أكثر من 15 سنة ثم تليها نسبة 25.7% ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين نجد نسبة 22.9% مثلت المبحوثين الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وأخيرا نسبة 11.4% خبرتهم من 10 إلى 15 سنة.

من خلال هذه المعطيات الكمية التي أفرزها الجدول الإحصائي يتضح لنا أن أغلب المبحوثين تفوق سنوات خبرتهم 15 سنة ولعل هذا ما يفسر أن هؤلاء الموظفين ذوي خبرة في المؤسسة وأكثر قدرة على التعامل مع جميع المشاكل التي تواجه اتصالات الجزائر من الناحية الإدارية والخدماتية.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

مكان الإقامة	التكرار	النسبة
ريفي	–	–
شبه حضري	03	8.6%
حضري	32	91.4%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة أن أعلى نسبة سجلت في الجدول قدرت بـ 91.4% ممن يقطنون في المناطق الحضرية تليها نسبة 8.6% يقيمون في المناطق شبه حضرية. تشير الشواهد الإحصائية إلى أن معظم أفراد العينة يقيمون في المناطق الحضرية وهذا ما يفسر أنهم يفضلون العيش في بيئات توفر الحاجيات الضرورية والكمالية كون أن الواقع الاجتماعي والاقتصادي في المدينة يوفر فرص عمل ومرافق تعليمية وصحية وخدمية بالإضافة إلى أشياء أخرى تسهل من عيش الفرد المقيم بالمدينة.

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

الجدول رقم (08): يوضح مدى شعور الموظف بأنه جزء من فريق العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	27	77.1%
أحيانا	08	22.9%
أبدا	–	–
المجموع	35	100%

تشير البيانات الموضحة في الجدول أن نسبة 77.1% من المبحوثين أفادوا بأنهم دائما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل، في حين صرح 22.9% منهم بأنهم أحيانا يشعرون بذلك.

تؤكد هذه المعطيات إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بشكل دائم بأنهم جزء من فريق العمل كونه يعد مؤشرا إيجابيا يعكس وجود بيئة عمل داعمة تعزز من روح الفريق والشعور بالانتماء وهذا ما أشارت إليه "نظرية العلاقات الإنسانية" التي تؤكد أن الروابط الاجتماعية والدعم العاطفي داخل المنظمة يساهمان بشكل فعال في تحسين أداء الأفراد، فشعور

الموظفين بأنهم جزء من الفريق يمكن تفسيره بأن المؤسسة تهتم بالعلاقات الإنسانية والتفاعل الإيجابي بين الموظفين وبالتالي فإن البيئة الداخلية توفر مناخا تنظيميا يشجع على التفاعل الإنساني والتعاون، وهذا ما تؤكدته التجارب التي قام بها "التون مايو" التي تظهر أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل كون أن الاهتمام بهذه الجوانب سيعزز من ولائه والتزامه وزيادة إنتاجيته.

الجدول رقم (09): يمثل فرص التفاعل الاجتماعي خارج ساعات العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	%77.1
لا	08	%22.9
المجموع	35	%100

تبين الشواهد الإحصائية التي تمثل فرص التفاعل الاجتماعي خارج ساعات العمل أن أعلى نسبة مسجلة هي 77.1% ممن أفادوا بأن هناك تفاعل اجتماعي خارج ساعات العمل، تليها نسبة 22.9% أفادوا بالعكس. تشير نتائج الجدول الإحصائية إلى أن غالبية الموظفين يؤكدون وجود فرص للتفاعل الاجتماعي خارج ساعات العمل وهذا ما يفسر لنا أن هذه الروابط والتفاعل مستمر حتى بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل، مما يدل على أهمية البعد الاجتماعي للعمل وأثره الإيجابي في تعزيز العلاقات الشخصية والمهنية، إذ يظهر ذلك جليا من خلال المقابلات التي قمنا بها مع المبحوثين أثناء الدراسة الميدانية والتي أكدوا لنا فيها أنهم يتفاعلون مع بعضهم البعض سواء داخل مكان العمل أو خارجه وهذا ما يعكس أهمية تعزيز العلاقات في البيئتين الداخلية والخارجية، حيث تشير نظرية "الهوية الاجتماعية" في ذات السياق إلا أن الأفراد يميلون إلى تعزيز شعورهم بالانتماء إلى المجموعات الاجتماعية التي ينتمون إليها مما يدفعهم إلى تقوية العلاقات والروابط والتواصل خارج الإطار الرسمي للعمل.

الجدول رقم (10): يوضح القيم السائدة في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
النزاهة	17	25.4%
التقدير	23	34.3%
العدل	07	10.4%
المسؤولية	20	29.4%
المجموع	67*	100%

يوضح الجدول أعلاه القيم السائدة في المؤسسة حيث سجلت قيمة التقدير أعلى نسبة قدرت بـ 34.3% تليها المسؤولية بنسبة 29.4% ثم النزاهة بنسبة 25.4% وأخيرا جاءت قيمة العدل بنسبة 10.4%.

ملاحظة: هناك تضخم في العينة وهذا راجع لتقديم المبحوثين لأكثر من إجابة واحدة كونه سؤال متعدد البدائل.

يتضح لنا بصورة جلية من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن أغلب المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة تولي اهتماما ملحوظا بمجموعة من القيم الثقافية الأساسية التي تساهم في بناء بيئة تنظيمية جيدة وهذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تعطي أهمية في تعزيز الشعور بالانتماء وتحفيز الأفراد من خلال الاعتراف بجهودهم المبذولة وإنجازاتهم العملية، حيث يمكن تفسير هذا أيضا في ضوء نظرية "العلاقات الإنسانية" التي طورها "التون مايو" إلا أن دوافع الأفراد ليست اقتصادية فقط بل أيضا هناك جوانب اجتماعية من خلال تكوين العلاقات والشعور بالتقدير والانتماء ضمن الجماعة، وبالتالي إن وجود مثل هذه القيم يدعم بشكل كبير العلاقات داخل بيئة العمل كما أنه ينعكس على مستويات الرضى الوظيفي لدى الموظفين وهذا ما قد يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال اتباع ثقافة تنظيمية مرنة تحقق أعلى مستويات الفاعلية التنظيمية.

الجدول رقم (11): يوضح اختلاف قيم أعضاء فريق العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	17	48.6%
لا	18	51.4%
المجموع	35	100%

تشير الشواهد الكمية اختلاف قيم أعضاء فريق العمل حيث سجلنا أعلى نسبة قدرت بـ 51.4% مثلت المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد اختلاف في قيم أعضاء فريق العمل، مقابل نسبة 48.6% ممن أكدوا على وجود اختلاف في القيم.

يتضح لنا بصورة جلية من خلال هذه الشواهد الكمية أن أغلب المبحوثين أكدوا على عدم وجود اختلاف في قيم أعضاء الفريق، وهذا ما يفسر لنا وجود نوع من الانسجام والتفاهم المشترك في المبادئ التي تحكم طريقة العمل والتعامل من جهة ومن جهة أخرى هناك من يرى أن هناك اختلافا في القيم وهو ما يشير إلى أن هناك من لا يشعر بنفس درجة الانتماء أو ينظر إليه زملائه كفرد مختلف داخل الفريق مما يؤدي إلى الشعور بوجود فجوة قيمية وهذا نابع من اختلاف الخلفيات الثقافية في فريق العمل، حيث تفسر نظرية "الهوية الاجتماعية" في ذات السياق إلى أن شعور الموظف بالانتماء إلى الجماعة يؤثر على إدراكه للواقع بشكل مختلف وذلك بحسب درجة انتماء الموظف للفريق، فالأعضاء الذين يرون أن القيم متقاربة غالبا ما يشعرون بانتماء قوي للفريق بينما يشعر البعض الآخر بضعف في الانتماء ويشعرون باختلاف في القيم.

الجدول قم (12): يمثل مدى تقدير مساهمة الموظف في الفريق.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	19	54.3%
أحيانا	15	42.9%
أبدا	01	2.9%
المجموع	35	100%

توضح البيانات الكمية مدى تقدير مساهمة الموظف في الفريق أن نسبة 54.3% مثلت المبحوثين الذين دائما ما يحظون بتقدير نتيجة مساهمتهم في الفريق، تليها نسبة 42.9% ممن أحيانا ما يشعرون أنهم ما يتم تقديرهم، وأخيرا نسبة 2.9% فقط صرحوا أنهم لا يحظون أبدا بالتقدير.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا جليا أن معظم المبحوثين يشعرون بأن مساهمتهم في الفريق تحظى بالتقدير وهو ما يفسر لنا وجود بيئة تنظيمية تشجع على تقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين، كما تتفات درجات هذا التقدير بحسب مساهمة كل موظف والموقع الذي يشغله، وضوء هذا إن التقدير الوظيفي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر يشكل عنصرا مهما ومحوريا في تعزيز الانتماء المهني مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وكذا اعتماد المؤسسة على ثقافة الاعتراف بالجهودات الفردية ضمن الفريق أو الجماعة، حيث تشير هذه النتائج إلى أحد المبادئ الأساسية لنظرية "العلاقات الإنسانية" وهو أن الاعتراف بمساهمات الموظفين داخل فريق العمل يولد شعورا بالانتماء والرضى أما الفئة التي لا تشعر بالتقدير فهو مؤشر على غياب التواصل الفعال بين أعضاء فريق العمل.

الجدول رقم (13): يمثل مدى مشاركة الموظف الفعالة في عملية اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
غالبًا	14	40%
أحيانًا	20	57.1%
نادرًا	01	2.9%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل مدى مشاركة الموظف الفعالة في عملية اتخاذ القرار أن نسبة 57.1% مثلت المبحوثين الذين أحيانًا ما يشاركون في عملية اتخاذ القرار، تليها نسبة 40% ممن أفادوا أنهم غالبًا ما يشاركون في عملية اتخاذ القرار، وأخيرًا مثلت نسبة 2.9% فقط بأنهم نادرًا ما يشاركون.

تشير هذه المعطيات الكمية إلى أن معظم الموظفين يشاركون في عملية اتخاذ القرار إلى أن هذه المشاركة تكون في صورة غير منتظمة وهذا ما يفسر لنا في حقيقة الأمر أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار تبقى جزئية أو محدودة، ويظهر ذلك جليًا من خلال المقابلات التي قمنا بها مع المبحوثين خلال الدراسة الميدانية والتي أكدوا لنا من خلالها أن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار أنهم لا يحظون بالفرصة الكافية للمشاركة الفعلية، وهذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تتبنى ثقافة تنظيمية مبنية على مبدأ المشاركة ولكنها لا تطبقها بشكل فعلي، وفي ضوء هذا الاعتبار نجد أن نظرية "العلاقات الإنسانية" تؤكد أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرار يعزز من شعوره بالانتماء والالتزام والتقدير كلما شارك في صنع القرار وهو ما ينعكس حقيقة على أدائه ودافعيته.

الجدول رقم (14): يوضح كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
فردية	02	4.9%
جماعي	19	46.3%
استشاري	20	48.8%
المجموع	41*	100%

تظهر بيانات الجدول الإحصائية المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات في المؤسسة أن أعلى نسبة مسجلة قدرت بـ 48.8% بالنسبة للمبحوثين الذين أفادوا بأن عملية اتخاذ القرار تتم بشكل استشاري، تليها نسبة 46.3% ممن صرحوا بأن القرارات تتخذ بشكل جماعي، وأخيرًا نسبة 4.9% ممن أفادوا بأن اتخاذ القرار يتم بصورة فردية.

ملاحظة: هناك تضخم في العينة وهذا راجع لتقديم المبحوثين لأكثر من إجابة واحدة كونه سؤال متعدد البدائل.

من خلال استنتاجنا لهذه المعطيات الرقمية يتضح لنا بصورة جلية أن غالبية الباحثين أكدوا أن عملية اتخاذ القرار تتم بشكل استشاري وجماعي، ولعل هذا ما يفسر لنا وجود ثقافة تنظيمية تدعم إشراك الموظفين من خلال تقديم الآراء وتوسيع دائرة التشاور قبل عملية اتخاذ القرار وهو ما يعكس وجود بنية تنظيمية تعتمد على العمل الجماعي والتنسيق مع مختلف الأطراف حتى يتسنى تشخيص ومعالجة القضايا واتخاذ قرارها وفق أطر جماعية واستشارية، حيث تشير نظرية "النظم الاجتماعية" إلا أن المؤسسة تعتبر نظاما معقدا يتكون من تفاعلات الأفراد والجماعات فيما بينهم، ووفق هذا المنظور يظهر لنا أن اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على الأسلوبين الاستشاري والجماعي في علمية اتخاذ القرار يشير إلى محاولة الحفاظ على توازن الداخلي وسعي المؤسسة نحو تحقيق التكامل والتناسق بين مكوناتها المختلفة مما يساهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز التعاون المؤسسي قصد ضمان بيئة عمل أكثر مرونة تتميز بقدرتها على التكيف.

الجدول رقم (15): يمثل المعايير المعتمدة في عملية اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
البيانات	16	45.7%
الخبرة	19	54.3%
الحدس	-	-
المجموع	35	100%

توضح البيانات الرقمية المعايير المعتمدة في عملية اتخاذ القرار، حيث أفاد 54.3% من الباحثين أن الخبرة هي المعيار المعتمد في اتخاذ القرار، في حين أفاد 45.7% منهم أن البيانات هي المعيار المعتمد في اتخاذ القرارات. من خلال هذه المعطيات الإحصائية تبين لنا أن غالبية الباحثين صرحوا أن المعايير المعتمدة في عملية اتخاذ القرار هي الخبرة والبيانات، وهذا ما يفسر لنا أن هاته المعايير تعد عناصر أساسية وذات تأثير إيجابي في اتخاذ القرارات كما تشير إلى أن عملية صنع القرار تعتمد على المعلومات الكمية والبيانات وكذلك الخبرة المهنية المتعلقة بالجانب الفردي للموظف وهو ما تشير إليه نظرية "الفعل الاجتماعي" إلى أن اتخاذ يمد فعلا اجتماعيا يتداخل بين الأبعاد الذاتية المتمثلة في الخبرة الفردية من جهة والموضوعية من جهة أخرى تستند على البيانات والمعلومات لضمان قرارات أكثر دقة.

الجدول رقم (16): يوضح مدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	12	34.3%
أحيانا	21	60%
أبدا	02	5.7%
المجموع	35	100%

تبين البيانات الإحصائية أعلاه مدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار حيث سجلنا أعلى نسبة قدرت بـ 60% ممن أفادوا بأنهم يشاركون أحيانا في عملية اتخاذ القرار تليها نسبة 34.3% ممن يشاركون دائما، وأخيرا نسبة 5.7% ممن لا يتم إشراكهم أبدا.

يتضح لنا بصورة جلية من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن أغلب المبحوثين يتم إشراكهم أحيانا في عملية اتخاذ القرار، وبالأستناد إلى المقابلات التي قمنا بها مع المبحوثين خلال الدراسة الميدانية أكدوا لنا أن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار يكون فقط عند الحاجة أو في ظروف استثنائية معينة فقط، وهو ما يفسر لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على إشراك الموظفين ولكن في بعض الحالات فقط، حيث تشير نظرية "العلاقات الإنسانية" أن إشراك الموظف في اتخاذ القرارات يعزز من الالتزام والانتماء ويزيد من مستويات الرضى الوظيفي، لا سيما أن هذه النظرية تفسر كيف يمكن أن تؤثر مستويات المشاركة في اتخاذ القرار على الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين والتي تدعو إلى تبني ممارسات تنظيمية تعزز التفاعل الإنساني والمشاركة الفعالة كوسيلة لتحسين جودة الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (17): يمثل شعور الموظفين بأن آرائهم مسموعة ومقدرة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
غالبا	17	48.6%
أحيانا	17	48.6%
نادرا	01	2.9%
المجموع	35	100%

تشير الشواهد الكمية التي تمثل مدى شعور الموظفين بأن آرائهم مسموعة ومقدرة أن نسبة 48.6% من المبحوثين أفادوا بأنهم غالبا وأحيانا يشعرون بذلك، ثم تليها نسبة 2.9% بأنهم نادرا ما يشعرون بأن آرائهم مسموعة ومقدرة. من خلال هذه المعطيات الكمية يتضح لنا بصورة جلية أن غالبية الموظفين صرحوا بأن آرائهم مسموعة ومقدرة وهو ما يفسر لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تراعي التفاعلات الإنسانية وتشجع على التواصل والتقدير المتبادل كون أن

هذا يعبر عن ثقافة تنظيمية تبنى من خلالها بعض الممارسات التي تعزز من عملية التواصل الداخلي في بيئة العمل، حيث تشير نظرية "العلاقات الإنسانية" إلا أن شعور الموظف بتقدير رأيه يعزز من شعوره ويزيد التزامه وهنا نلتمس البعد الإنساني لنظرية العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (18): يوضح مدى تأثير القرارات المتخذة على أداء الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تأثير كبير	20	57.1%
تأثير متوسط	15	42.9%
تأثير ضعيف	-	-
المجموع	35	100%

تبين المعطيات الإحصائية التي توضح مدى تأثير القرارات المتخذة على أداء الموظفين أن أعلى نسبة قدرت بـ 57.1% ممن أفادوا بأن للقرارات المتخذة تأثيراً كبيراً على أداء الموظفين، في حين أفاد 42.9% بأن لهذه القرارات تأثيراً متوسطاً.

باستنتاجنا لهذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا جلياً أن غالبية الباحثين صرحوا بأن هناك تأثير للقرارات المتخذة بشكل كبير ومتوسط على أداء الموظفين، وهذا ما يفسر لنا أن وجود علاقة مباشرة في أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات وبين استجابة الموظفين من حيث الالتزام بقراراتها، ومما لا شك فيه أن شفافية القرارات ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين ويعزز من الولاء التنظيمي، وبالتالي تمثل هذه العلاقة خطوة أساسية نحو تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وحاجات المورد البشري بالمؤسسة.

الجدول رقم (19): يمثل مدى شعور الموظفين بعدالة وشفافية القرارات المتخذة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائماً	16	45.7%
أحياناً	17	48.6%
أبداً	02	5.7%
المجموع	35	100%

تبين بيانات الجدول الذي يمثل مدى شعور الموظفين بعدالة وشفافية القرارات المتخذة أن نسبة 48.6% من الباحثين صرحوا بأنهم أحياناً ما يشعرون بعدالة وشفافية القرارات، تليها نسبة 45.7% ممن أفادوا بأنهم دائماً يشعرون بذلك، وأخيراً نسبة 5.7% ممن أفادوا بأنهم لا يشعرون أبداً بعدالة وشفافية القرارات المتخذة.

من خلال هذه المعطيات الرقمية يتضح لنا بصورة جلية أن غالبية الموظفين يشعرون أحيانا بأن هناك عدالة وشفافية في القرارات المتخذة، ولعل هذا ما يفسر على أنه هناك تفاوت في طريقة تطبيق السياسات أو في وضوح الإجراءات المعتمدة مما قد يشير أيضا إلى ضعف قنوات التواصل الداخلي التي تجعل الموظفين يشعرون بذلك، ومن جهة أخرى تؤكد نسبة كبيرة من المبحوثين أنهم يشعرون دائما بعدالة وشفافية القرارات وهو ما يشير إلى وجود أسس ومعايير تنظيمية تطبق على نحو عادل في بعض السياسات فقط وعلى مستوى المؤسسة، وبالتالي فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تتسم إلى حد ما بدرجة من العدالة والشفافية في القرارات المتخذة.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

الجدول رقم (20): يمثل أبرز القيم الثقافية السائدة المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
21.7%	13	التضامن
28.3%	17	العدالة
23.3%	14	المبادئ
26.7%	16	الإلتقان
100%	60*	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل أبرز القيم الثقافية السائدة في المؤسسة أن قيمة العدالة مثلت أعلى نسبة وقدّرت بـ 28.3% ثم تليها قيمة الإلتقان بنسبة 26.7% ثم قيمة الإلتزام بالمبادئ بنسبة 23.3%، وأخيرا قيمة التضامن بنسبة 21.7%.

ملاحظة: هناك تضخم في العينة وهذا راجع لتقديم المبحوثين لأكثر من إجابة واحدة كونه سؤال متعدد البدائل. تبين نتائج الجدول الإحصائية أن غالبية المبحوثين أكدوا على وجود قيم ثقافية سائدة في المؤسسة، حيث تمثل هذه القيم السائدة بعدا ثقافيا يعكس في طياته بيئة تنظيمية تعمل على تحقيق الانضباط والإنصاف وغيرها من القيم كونها تعد من بين المقومات الأساسية التي تحقق الاستقرار في البيئة التنظيمية، ولعل هذا ما يفسر لنا أن ثقافة المؤسسة تقوم على المزج بين الأخلاق المهنية والعمل الجماعي مما يشكل إطار تنظيميا وثقافيا يوجه السلوك.

الجدول رقم (21): يمثل الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	88.6%
لا	04	11.4%
المجموع	35	100%

تشير الشواهد الكمية التي تمثل الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل أن نسبة 88.6% مثلت المبحوثين

الذين أفادوا بأن هناك احترام للتنوع الثقافي داخل فرق العمل، ثم تليها نسبة 11.4% ممن ينفون ذلك.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات الكمية أن غالبية المبحوثين يشعرون بأن هناك احتراماً واضحاً للتنوع الثقافي داخل فرق العمل، ولعل هذا ما يفسر في حقيقة الأمر على وجود بيئة تنظيمية تشجع على التعاون والتفاهم بين الموظفين بغض النظر عن خلفيتهم الثقافية، وعليه فإن هذا مؤشر على بناء علاقات وتكوين الروابط الأمر الذي يحسن ويزيد من فعالية العمل الجماعي وبالتالي هناك قبول حسن من قبل فرق العلم في احترام الخلفيات الثقافية لزملاء العمل، وهذا ما أشارت إليه نظرية "الهوية الاجتماعية" إلا أن الشعور بالاحترام بغض النظر عن الخلفية الثقافية للموظف يجعلهم حتماً يحترمون بعضهم البعض لأنهم كفريق واحد وليس كمجموعات مختلفة.

الجدول رقم (22): يمثل أهم العادات والتقاليد الملاحظة في بيئة العمل.

البدائل	التكرار	النسبة
التزام بالمواعيد	15	22.1%
إنجاز المهام	20	29.4%
تكريم الموظفين	15	22.1%
تبادل الخبرات	18	26.5%
المجموع	68*	100%

تبين بيانات الجدول الإحصائية أهم العادات والتقاليد الملاحظة في بيئة العمل، حيث سجلنا أعلى نسبة في إنجاز المهام بـ 29.4%، تليها تبادل الخبرات بنسبة 26.5%، في حين بلغت نسبة كل من التزام بالمواعيد وتكريم الموظفين بـ 22.1%.

ملاحظة: هناك تضخم في العينة وهذا راجع لتقديم المبحوثين لأكثر من إجابة واحدة كونه سؤال متعدد البدائل.

من خلال هذه البيانات الإحصائية نجد أن غالبية المبحوثين أفادوا بوجود عادات وتقاليد في بيئة العمل، حيث تمثل هذه العادات أبرز السلوكيات بالمؤسسة والتي هي محل اهتمام من قبل الموظفين كإنجاز المهام وتبادل الخبرات، ولعل

هذا ما يفسر لنا وجود ثقافة مؤسسية تشجع على التعاون من جهة ونقل المعرفة بين الموظفين من جهة أخرى، كما أن الالتزام بالمواعيد وتقدير جهود الموظفين بتكريمهم يعبر عن ثقافة تنظيمية تهتم بالجوانب النفسية وهو ما أشارت إليه نظرية "العلاقات الإنسانية" إلى أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ويعد من بين العوامل المحورية كذلك التي تسهم في نجاح بيئة العمل.

الجدول رقم (23): يمثل مدى فاعلية تبادل المعلومات داخل الفريق.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	21	60%
أحيانا	14	40%
أبدا	-	-
المجموع	35	100%

تؤكد المعطيات الإحصائية التي تمثل مدى فاعلية تبادل المعلومات داخل الفريق إلى أن نسبة 60% من المبحوثين أفادوا بأن تبادل المعلومات داخل الفريق يتم بفاعلية دائما، في حين أفاد 40% منهم بأن تبادل المعلومات يتم بفاعلية أحيانا.

يتضح لنا بصورة جلية من خلال هذه المعطيات الإحصائية إلى أن غالبية المبحوثين أكدوا على أن تبادل المعلومات يتم بفاعلية دائما ولعل هذا ما يفسر ثقافة مؤسسية قائمة على الإفصاح وتوفير المعلومات داخل الفريق وهو ما يعكس وجود علاقات مهنية تتميز بتدفق للمعلومات بين مختلف المستويات في المؤسسة، كون أن عنصر تبادل المعلومات يعد من بين المقومات التي تتميز بها فرق العمل، وبالتالي نجد أن المعلومات يتم تبادلها بين الموظفين وهو ما يساهم في تقوية أداء الفريق حيث يتفق هذا التحليل مع نظرية "الشبكات الاجتماعية" لأنها تفسر أن نجاح الأداء التنظيمي يكون بتداخل الروابط بين الموظفين وتدفق المعلومات وبالتالي هذه العلاقة تعبر عن ميزة أساسية ألا وهي التشاركية في تبادل المعلومات حتى تعم الفائدة ويستفيد جميع الموظفين من تدفق المعلومات.

الجدول رقم (24): يوضح الشعور بروح الفريق والعمل والجماعي داخل بيئة العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
غالباً	23	65.7%
أحياناً	12	34.3%
نادراً	-	-
المجموع	35	100%

توضح البيانات الرقمية مدى الشعور بروح الفريق والعمل والجماعي داخل بيئة العمل إلى أن نسبة 65.7% من الباحثين أفادوا بأنهم غالباً ما يشعرون بروح الفريق والعمل الجماعي، في حين أفاد 34.3% منهم بأنهم يشعرون بذلك أحياناً.

من خلال البيانات الرقمية يتضح لنا جلياً أن غالبية الموظفين يشعرون بروح الفريق والعمل الجماعي وهو ما يعكس أمراً في بالغ الأهمية في المؤسسات ذات الطابع الإداري والخدمي كون أن شعور الموظفين بروح الفريق يعزز بدوره الترابط والانسجام في بيئة العمل، ولعل هذا ما يفسر لنا أن هاته المؤشرات ستؤدي حتماً إلى زيادة تحسين مستويات الأداء الجماعي من خلال دعم الموظفين لبعضهم البعض في العمل وهذه الميزة أيضاً تشير إلى أهمية التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق الذي يزيد من قوة واتحاد الجماعة في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم (25): يمثل تشجيع فريق العمل على التعلم المستمر وتطوير المهارات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	32	91.4%
لا	03	8.6%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل تشجيع فريق العمل على التعلم المستمر وتطوير المهارات أن النسبة الأعلى بلغت 91.4% من الباحثين الذين صرحوا بوجود هذا التشجيع، مقابل نسبة 8.6% أفادوا بعدم وجوده. تشير نتائج المعطيات الإحصائية إلى أن غالبية الباحثين أكدوا على أن هناك تشجيع من فريق العمل على التعلم المستمر وتطوير المهارات وهو ما يعكس وجود ثقافة مؤسسية تدعم وتشجع فرق العلم على التطوير من المهارات، ولعل هذا ما يفسر لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتطوير مواردها البشري وتشجعه على التعلم والتطوير وهو ما يعكس رغبة كبير من قبل المؤسسة لمواكبة التطورات الحاصلة بشكل مستمر في المجالات التكنولوجية، كما يعد هذا أيضاً من المؤشرات التي تساهم في تحسين الرضى الوظيفي للموظف وبالتالي فإن المؤسسة التي تهتم بتعليم وتطوير مهارات موظفيها

تتميز بالمرونة والرغبة في تحسين الصورة العامة للمؤسسة، وهذا ما تؤكد عليه نظرية "الإدارة العلمية" التي تركز على تأهيل وتكوين الموظف وتدريبه وتمكينه حتى يتمكن من تقديم أفضل مستويات الأداء وهذا ما دعا إليه "فريدريك تايلور" من خلال مبادئه العلمية الشهيرة التي صاغها.

الجدول رقم (26): يمثل رضا الموظف عن الأداء الإداري العام في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
راض	25	71.4%
راض جدا	10	28.6%
غير راض	-	-
المجموع	35	100%

تشير الشواهد الكمية مدى رضا الموظف عن الأداء الإداري العام في المؤسسة، والتي أظهرت أن نسبة 71.4% من المبحوثين الذين هم راضون عن الأداء الإداري العام، في حين أفاد 28.6% بأنهم راضون جدا عن الأداء الإداري العام.

من خلال هذه الشواهد والمعطيات الكمية يتضح لنا بصورة جلية أن معظم المبحوثين راضون عن الأداء الإداري العام في المؤسسة وهذا يشير إلى أن الأداء الإداري يرتبط بشكل مباشر بثقة الموظفين بالقيادة التنظيمية للمؤسسة وكذلك عدالة السياسات التي تنتهجها المؤسسة في عملية التسيير وهو ما يمكن تفسيره على أن مستوى الرضا يعود إلى وضوح الأهداف وتوزيع المهام حسب الأدوار التي يشغلها كل موظف، حيث تفترض نظرية "(y و x)" إلى أن العامل يسعى لتقبل المسؤولية وقادر على الإبداع وحل المشكلات إذا ما حظي ببيئة تنظيمية جيدة.

الجدول رقم (27): يوضح مدى استجابة الإدارة لاحتياجات الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
غالبا	15	42.9%
أحيانا	18	51.4%
نادرا	02	5.7%
المجموع	35	100%

توضح البيانات الكمية مدى استجابة الإدارة لاحتياجات الموظفين حيث أفاد 51.4% من المبحوثين أن الإدارة تستجيب أحيانا لاحتياجاتهم، ثم تليها نسبة 42.9% ممن أفادوا بأن الإدارة غالبا ما تستجيب، وأخيرا نسبة 5.7% صرحوا أنهم نادرا ما تستجيب الإدارة لاحتياجاتهم.

باستنتاجنا لهذه البيانات الكمية يتضح لنا جليا أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن الإدارة تستجيب أحيانا لاحتياجاتهم وهوما يشير إلى أن هناك غياب لبعض الآليات الرسمية لتحديد وتتبع الاحتياجات بشكل دوري، ولعل هذا ما يفسر لنا أن هذه الاستجابة قد تؤثر نوعا ما على دافعية الموظفين وكذلك رأيهم لدور الإدارة خاصة إذا لم توضح بإجراءات فعلية، وهو ما يمكن تفسيره أيضا في ضوء النظرية "السلوكية" والتي ترى أن البيئة التنظيمية تتأثر حتما بسلوك القادة ورد فعلهم لاحتياجات الموظفين، وعليه فإن القادة الذين يُظهرون سلوكا عاليا في الاهتمام بالموظفين يميلون إلى تلبية احتياجاتهم والعكس بالنسبة للذين لا يهتمون بالموظفين ولا بالجوانب الإنسانية.

الجدول رقم (28): يمثل وضوح الخطط والأهداف في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	34	97.1%
لا	01	2.9%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل وضوح الخطط والأهداف في المؤسسة أن نسبة 97.1% من المبحوثين صرحوا بوضوح الخطط والأهداف، تليها نسبة 2.9% أكدوا عدم وضوحها.

تظهر المعطيات الإحصائية إلى أن غالبية المبحوثين أكدوا على وضوح الخطط والأهداف في المؤسسة، حيث يشير هذا الوضوح إلى توجيه كل الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة مما يؤدي بدوره إلى تحسين عملية الأداء من خلال الشفافية في تحديد الأهداف ووجود خطط استراتيجية واضحة وهو ما تؤكد عليه نظرية "النظم الاجتماعية" في ذات السياق على أن الترابط بين مداخلات التنظيم وعملياته ومخرجاته يكون إلا من خلال تحديد الأهداف بوضوح كونه يعد من بين أهم الخطوات التنظيمية وأحد المفاتيح الفعالة في نجاعة الخطط والاستراتيجيات الممنهج لها.

الجدول رقم (29): يمثل مدى الشعور بمرونة الإجراءات الإدارية في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	15	42.9%
أحيانا	20	57.1%
أبدا	-	-
المجموع	35	100%

تبين المعطيات الإحصائية للجدول مدى الشعور بمرونة الإجراءات الإدارية في المؤسسة أن نسبة 57.1% من الباحثين أفادوا بأنهم أحيانا ما يشعرون بمرونة في الإجراءات تليها نسبة 42.9% ممن أفادوا بأنهم دائما يشعرون بمرونة في الإجراءات الإدارية.

يتضح لنا بصورة جلية من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن أغلب الباحثين أكدوا بأنهم أحيانا ما يشعرون بمرونة في الإجراءات الإدارية ولعل هذا ما يفسر لنا على أن المؤسسة تسعى للموازنة في الإجراءات الإدارية كون أن المرونة مهمة لمواكبة التغيرات السريعة إلا أن غيابها الكلي يؤدي حتما إلى الجمود التنظيمي أو عند الإفراط فيها قد يؤدي إلى فوضى ولذلك من الضروري تطوير إجراءات تضمن الموازنة في الهيكل الإداري للمؤسسة، وهو ما تدعو إليه نظرية "التقسيم الإداري لهنري فايول" إلى وجود مرونة مقيدة ضمن إطار تنظيمي مضبوط ومنهج له لضمان تحقيق التوازن في بيئة العمل.

الجدول رقم (30): يوضح وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	100%
لا	-	-
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين أن جميع الباحثين أكدوا على وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين.

من خلال هذه المعطيات الرقمية يتضح لنا جليا أن كل الباحثين أكدوا على وجود قناة اتصال قوية وفعالة بين الإدارة والموظفين ولعل هذا ما يفسر لنا وجود بيئة تنظيمية تعتمد على تواصل فعال وتفتح المجال للحوار وتشجع على تقديم الآراء والاقتراحات فهي مؤشرات تعبر على ثقافة مؤسسية تستخدم قنوات اتصال أكثر مرونة، كما ان هذا يدل كذلك على وجود قيادة تنظيمية في المؤسسة تدعم التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية، وهذا ما أكدوه لنا من

خلال المقابلات التي أجريت مع المبحوثين أن هناك تواصل فعال بين الإدارة العليا والموظفين وهذا ما يفسر أن هؤلاء يحظون بقناة اتصال فعالة تحفزهم على الأداء الجيد.

الجدول رقم (31): يمثل مدى الشعور بالشفافية في عملية تقييم الأداء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
غالباً	15	42.9%
أحياناً	16	45.7%
نادراً	04	11.4%
المجموع	35	100%

تظهر بيانات الجدول الذي يمثل مدى الشعور بالشفافية في عملية تقييم الأداء أن نسبة 45.7% من المبحوثين أفادوا بأنهم يشعرون أحياناً بوجود شفافية في عملية تقييم الأداء، تليها نسبة 42.9% ممن أفادوا بأنهم غالباً ما يشعرون بذلك، وأخيراً نسبة 11.4% صرحوا أنهم نادراً ما يشعرون بوجود الشفافية في تقييم الأداء.

تبين النتائج الإحصائية إلى أن غالبية المبحوثين يرون الشفافية موجودة في عملية تقييم الأداء ولكنها بدرجات متفاوتة وهذا يعني أن نظام التقييم لا يطبق بنفس الطريقة على الجميع، ولعل هذا ما يفسر لنا أن غياب الشفافية في عملية التقييم يحدث شعوراً بعدم الإنصاف ويفقد عملية التقييم وظيفتها التحفيزية للموظفين وبالتالي فإن وجود معايير واضحة ومعلنة وتطبيقها على جميع الموظفين ينعكس إيجاباً عليهم وتغيير آرائهم حول شفافية التقييم الخاص بالأداء.

الجدول رقم (32): يوضح مدى تقديم الملاحظات والتوجيهات البناءة للموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائماً	21	60%
أحياناً	14	40%
أبداً	–	–
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية التي توضح مدى تقديم الملاحظات والتوجيهات البناءة للموظفين أن نسبة 60% من المبحوثين أفادوا بأنه يتم دائماً تقديم هذه الملاحظات والتوجيهات، تليها نسبة 40% ممن أفادوا بأنها تقدم أحياناً.

تشير النتائج الإحصائية المتحصل عليها أن غالبية المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تسعى دائماً إلى تقديم الملاحظات والتوجيهات البناءة للموظفين، ولعل هذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تعمل على مساعدة الموظفين من خلال التوجيه

والإرشاد وتقديم الملاحظات قصد تحسين نقاط الضعف لديهم وهذا ما سيسمح بتعزيز شعور الموظفين بالاهتمام من قبل المؤسسة، حيث يمثل التوجيه الفعال أحد أهم الدعائم الأساسية في القيادة كونه يعبر عن فرصة حقيقية للتطوير ورفع الروح المعنوية وتعزيز المسؤولية الذاتية للموظفين.

الجدول رقم (33): يوضح فعالية نظام الرقابة على الأداء داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	85.7%
لا	5	14.3%
المجموع	35	100%

تظهر بيانات الجدول الإحصائية التي توضح فعالية نظام الرقابة على الأداء داخل المؤسسة أن نسبة 85.7% من الباحثين صرحوا بوجود فعالية في نظام الرقابة مقابل نسبة 14.3% أكدوا عدم فعاليته.

من خلال هذه البيانات الكمية التي أفرزها الجدول الإحصائي يتضح لنا بصورة جلية أن أغلب الباحثين أكدوا على فعالية نظام الرقابة على الأداء بالمؤسسة وهذا ما يشير إلى وجود آلية واضحة لمتابعة الأداء وضمان الالتزام بكل القواعد والأسس التنظيمية، ولعل هذا ما يفسر أن نظام الرقابة آلية مهمة تعمل على تحقيق الضبط ومراقبة الأداء العام للمؤسسة بما في ذلك كل الموظفين من أجل تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة، كون أن الرقابة تعمل على الوقاية من كل أشكال التسبب الإداري والانحرافات التي قد تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة شريطة أن تمارس بتوازن حتى لا تتحول إلى مصدر ضغط يؤدي إلى شعور الموظفين بالنفور وعدم الثقة، وبالتالي يصبح من السهل البحث عن ثغرات لتخلص من الضغط الذي يكون على الموظفين.

الجدول رقم (34): يمثل فاعلية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	71.4%
لا	01	2.9%
ربما	09	25.7%
المجموع	35	100%

تظهر البيانات الرقمية التي تمثل فاعلية الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن نسبة 71.4% من المبحوثين أكدوا على فاعلية الهيكل التنظيمي، تليها نسبة 25.7% ممن أفادوا بأنه ربما توجد فاعلية، وأخيرا نسبة 2.9% مثلت المبحوثين الذين ينفون ذلك.

باستنتاجنا لهذه المعطيات الرقمية يتضح لنا جليا أن غالبية الموظفين يرون طان الهيكل التنظيمي فعال بينما البعض الآخر غير متأكد من فاعليته، ولعل هذا ما يفس لنا وجود هيكل تنظيمي قائم ولكنه قد لا يكون واضحا تماما لجميع الموظفين بالمؤسسة وهذا يعد سببا وجيها في تفاوت إجابات الموظفين بعدم فاعليته، حيث ترتبط فاعلية الهيكل بمدى وضوح الصلاحيات وتوزيع المهام والتنسيق بين مختلف الوحدات وهو ما تؤكد عليه نظرية "التقسيم الإداري" على أن الفاعلية التنظيمية تتطلب هيكلا إداريا واضح المعالم، بحيث يكون مبينا على مبدأ تقسيم العمل والتخصص وتحديد المسؤوليات بدقة وبهذا يكون الهيكل التنظيمي واضحا لجميع العاملين بالمؤسسة بعيدا عن الغموض وعدم الوضوح.

ثانيا: عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

- تؤثر الخصائص الاجتماعية لجماعات العمل على طبيعة القرارات المتخذة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين مدى شعور الموظف بأنه جزء من فريق العمل ومدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

مدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار		دائما		أحيانا		أبدا		المجموع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	11	40.7%	16	59.3%	-	-	27	100%
أحيانا	01	12.5%	05	62.5%	02	25%	08	100%
أبدا	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	12	34.3%	21	60%	02	5.7%	35	100%

تبين الشواهد الرقمية أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين أحيانا ما يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار بنسبة 60%، مقابل نسبة 34.3% صرح بها المبحوثين أنهم يشاركون دائما في عملية اتخاذ القرار، في حين أن نسبة 5.7% فقط أفادوا بأنه لا يتم إشراكهم أبدا.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في شعور الموظف بأنه جزء من فريق العمل، يتبين أن هذا المتغير له أثر واضح على مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار، حيث سجلنا نسبة 62.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم أحيانا ما يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وأنهم أحيانا ما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل، مقابل نسبة 59.3% ممن أفادوا أنهم أحيانا ما يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وأنهم دائما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل، كما أظهرت نتائج الجدول نسبة 40.7% من الذين دائما يتم إشراكهم وأنهم دائما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل، أما نسبة 12.5% صرحوا أنهم أحيانا يشاركون في اتخاذ القرار و أنهم أحيانا ما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل كما بينت نتائج الجدول نسبة 25% أنهم لا يشعرون أبدا في اتخاذ القرار وأنهم أحيانا ما يشعرون بأنهم جزء من الفريق.

يتضح لنا جليا من خلال المعطيات أن هناك توجهات تنظيمية يتأرجح بين المشاركة الجزئية والمحدودة للموظفين في عملية اتخاذ القرار، هذا الواقع يشير إلى أهمية مشاركة الموظفين، ويرتبط هذا الوضع بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ومدى تبنيها لقيم الديمقراطية الداخلية التي تقوم على إشراك الموظفين كما أن شعور الموظف بالانتماء إلى فريق العمل لا يمكن فصله عن مدى تفاعله اليومي داخل المؤسسة، وبالتالي فإن تعزيز مشاركة الموظف في اتخاذ القرار يعكس مستوى تطور العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وقدرتها على خلق فضاء عمل تشاركي حيث تشير المعطيات إلى أن مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يرتبط بشكل وثيق بالشعور بالانتماء والتقدير داخل المؤسسة، وهو ما يمكن تفسيره من خلال مجموعة من النظريات السوسيولوجية والتنظيمية، فضعف المشاركة يعكس تبني نماذج إدارية تقليدية كما طرحه نظرية X ونظرية التقسيم الإداري، في حين أن المشاركة الفعالة ترتبط بتبني توجهات إنسانية كما توضحه نظرية Y ونظرية العلاقات الإنسانية، كما يظهر الترابط بين الانتماء والمشاركة أهمية البعد التعاوني والتشاركي في تشكيل سلوك الموظف، وهو ما تدعمه نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية الفعل الاجتماعي.

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين فرص التفاعل الاجتماعي خارج ساعات العمل وشعور الموظفين بأن آرائهم مسموعة ومقدرة.

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		شعور الموظفين بأن آرائهم مسموعة ومقدرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	27	3.7%	01	44.4%	12	51.9%	14	نعم
100%	08	-	-	62.5%	05	37.5%	03	لا
100%	35	2.9%	01	48.6%	17	48.6%	17	المجموع

تظهر النتائج الإحصائية أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين أحيانا وغالبا ما يشعرون بأن آرائهم مسموعة ومقدرة بنسبة 48.6% مقابل نسبة 2.9% ممن صرحوا أنهم نادرا ما يشعرون بأن آرائهم مسموعة ومقدرة.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في فرص التفاعل الاجتماعي خارج ساعات العمل أظهرت النتائج لم يؤثر هذا المتغير على شعور الموظفين بأن آرائهم مسموعة ومقدرة حيث سجلنا نسبة 62.5% ممن صرحوا بأنهم يشعرون أحيانا بأن آرائهم مسموعة ومقدرة ولا يتفاعلون اجتماعيا خارج ساعات العمل مقابل نسبة 44.4% أفادوا أنهم أحيانا بأن

آرائهم مسموعة وأنهم يتفاعلون اجتماعيا خارج ساعات العمل، كما أظهرت نتائج الجدول أن نسبة 51.9% غالبا ما يشعرون ان رأيهم مسموع ويتفاعلون خارج ساعات العمل، تليها نسبة 37.5% أنهم غالبا بأن آرائهم مسموعة ولا يتفاعلون خارج مكان العمل، وأخيرا نسبة 3.7% مثلت المبحوثين الذين نادرا ما يتم الأخذ بأن آرائهم وأنهم يتفاعلون خارج مكان العمل.

تشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين يشعرون إلى حد ما بأن آراءهم تتلقى التقدير داخل المؤسسة، مما يدل على وجود حد أدنى من الاعتراف بمساهماتهم، هذا الشعور يعكس حالة وسطى بين التهميش الكامل والمشاركة الفعالة ويظهر أن المؤسسة تسير نحو الاعتراف التدريجي بالصوت الفردي داخل الجماعة المهنية، ولو بشكل غير ممنهج، وعند ربط هذا الشعور بفرص التفاعل الاجتماعي خارج أوقات العمل، نلاحظ أن هذا المتغير لم يكن حاسما في تشكيل الإحساس بأن الرأي مسموع، هذا الاستنتاج يدعم فكرة أن العلاقات الرسمية داخل المؤسسة هي التي تلعب الدور الأساسي في تشكيل هذا الإحساس، وليس العلاقات غير الرسمية خارج نطاق العمل، حيث تشير نظرية الهوية الاجتماعية، حيث يستمد الموظف شعوره بالقيمة من موقعه داخل الجماعة المهنية الرسمية، كما تؤكد نظرية الفعل الاجتماعي أن الموظف يضيف معنى ذاتيا على مدى تقدير رأيه بناء على التفاعلات اليومية داخل المؤسسة، لا خارجها.

الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين مدى تقدير مساهمة الموظف في الفريق وشعور الموظفين بعدالة وشفافية

القرارات المتخذة.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		شعور الموظفين بعدالة وشفافية القرارات المتخذة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مدى تقدير مساهمة الموظف في الفريق
100%	19	–	–	47.4%	09	52.6%	10	دائما
100%	15	13.3%	02	53.3%	08	33.3%	05	أحيانا
100%	01	–	–	–	–	100%	01	أبدا
100%	35	5.7%	02	48.6%	17	45.7%	16	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين أحيانا ما يشعرون بعدالة وشفافية القرارات المتخذة بنسبة 48.6% مقابل نسبة 45.7% أنهم دائما يشعرون بعدالة وشفافية القرارات، تليها نسبة 5.7% ممن أنهم أبدا لا يشعرون بذلك.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في مدى تقدير مساهمة الموظف في الفريق بينت النتائج لم يؤثر هذا المتغير على شعور الموظفين بعدالة وشفافية القرارات المتخذة حيث سجلنا نسبة 53.3% أنهم أحيانا ما يشعرون بعدالة وشفافية القرارات وأنهم أحيانا ما يتم تقدير مساهمتهم في الفريق مقابل نسبة 47.4% أنهم أحيانا ما يشعرون بعدالة وشفافية في القرارات وأنهم دائما يتم تقدير مساهمة الموظف، كما أظهرت نتائج الجدول نسبة 100% ممن أفادوا أنهم دائما يشعرون بعدالة وشفافية القرارات المتخذة وأنهم دائما يحظون بالتقدير تليها نسبة 33.3% ممن أفادوا بأنهم أحيانا ما يتم تقدير مساهمتهم وأخيرا نسبة 13.3% ممن أكدوا أنهم لا يشعرون أبدا بعدالة وشفافية القرارات وأنهم أحيانا ما يتم تقديرهم.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن أغلب الموظفين يتوزعون بين شعور دائم أو متكرر بعدالة وشفافية القرارات، ما يعكس مناخا تنظيميا منصف نوعا ما حتى إن لم يكن ذلك شاملا أو مستقرا عند الجميع، وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في تقدير مساهمة الموظف في الفريق، يتبين لنا أن هذا العامل لا يؤثر بشكل واضح أو مباشر في الإحساس بعدالة وشفافية القرارات، مما يعني أن الشعور بالعدالة لا يرتبط بالضرورة باعتراف الفريق بجهود الفرد، بل على الأرجح يرتبط بآليات اتخاذ القرار، ودرجة الشفافية الإدارية، ومدى وضوح المعايير المعتمدة حيث يمكن تفسير هذه النتائج من خلال **نظرية النظم الاجتماعية** التي تؤكد أن كل عنصر داخل النظام التنظيمي يخضع لمنظومة من القواعد والبنى الرسمية، حيث ينظر إلى العدالة كخاصية مؤسسية كما تشير **نظرية الفعل الاجتماعي** في ذات السياق أن تقييم الموظف لعدالة القرار يتأثر بمعانيه الذاتية وتجربته الفردية داخل التنظيم، وليس فقط بتقدير الفريق له، أما **نظرية العلاقات الإنسانية**، تفسر أن التقدير المهني يعد من العوامل النفسية والاجتماعية المهمة، لكنه في هذه الحالة لم يكن كافيا لتغيير الإحساس بالعدالة، ما يؤكد أن الثقة في السياسات والقيادة يلعب دور أكبر من العلاقات الأفقية بين الزملاء.

وبالتالي تعكس هذه النتائج أن العدالة التنظيمية شعور يتشكل من خلال السياسات والإجراءات الرسمية وليس فقط من خلال التفاعلات الشخصية داخل فرق العمل.

2- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

- تؤثر الخصائص الثقافية لجماعات العمل على مستوى الأداء الإداري.

الجدول رقم (38): يوضح العلاقة بين الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل واستجابة الإدارة لاحتياجات الموظفين.

استجابة الإدارة لاحتياجات الموظفين		غالبا		أحيانا		نادرا		المجموع	
الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم		14	45.2%	16	51.6%	01	3.2%	31	100%
لا		01	25%	02	50%	01	50%	04	100%
المجموع		15	42.9%	18	51.4%	02	5.7%	35	100%

تبين الشواهد الرقمية أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين أحيانا ما تستجيب الإدارة لاحتياجات الموظفين بنسبة 51.4% تليها نسبة 42.9% أنه غالبا ما تستجيب الإدارة لاحتياجاتهم، وأخيرا نسبة 5.7% نادرا ما يتم استجابة الإدارة لاحتياجاتهم.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، بينت النتائج لم يؤثر هذا المتغير على استجابة الإدارة لاحتياجات الموظفين، حيث سجلنا نسبة 51.6% أنهم أحيانا ما يتم الاستجابة لاحتياجاتهم وأنهم يشعرون باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، مقابل نسبة 50% أنهم أحيانا ما تستجيب الإدارة لاحتياجات الموظفين ولا يشعرون بالتنوع الثقافي، كما أظهرت البيانات أن نسبة 45.2% ممن أفادوا أنهم غالبا ما يستجيبون لاحتياجاتهم وأنهم يشعرون باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، تليها نسبة 25% ممن صرحوا أنهم غالبا ما يتم الاستجابة لهم ولا يشعرون بالتنوع الثقافي داخل الفريق، كما بينت نتائج الجدول أن نسبة 50% ممن صرحوا بأنهم نادرا ما يتم الاستجابة لهم ولا يشعرون بالتنوع الثقافي، ونسبة 3.2% ممن أكدوا لنا أنه نادرا ما تستجيب لهم الإدارة أنهم يشعرون بالتنوع الثقافي.

تبين المعطيات الإحصائية أن غالبية الموظفين يشعرون بأن استجابة الإدارة لاحتياجاتهم تحدث بشكل متقطع، ما يشير إلى وجود نوع من التذبذب في الاستجابة، قد يرتبط بسياسات غير مستقرة أو بعدم وضوح آليات تلبية الحاجات المهنية، هذا الشعور الجزئي بالاستجابة قد يؤثر على مستوى الثقة والرضا الوظيفي.

أما عند إدخال متغير الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، فلم يظهر أن له تأثيراً مباشراً على مدى شعور الموظفين باستجابة الإدارة لاحتياجاتهم، حيث تشير **نظرية النظم الاجتماعية**، إلى أن الشعور بالتنوع والاستجابة للاحتياجات، على أنه ناتج عن انفصال بين البنية الثقافية للمؤسسة كالقيم المعلنة واحترام التنوع والبنية الوظيفية كالاستجابة الفعلية للاحتياجات، كما توضح **نظرية الفعل الاجتماعي** أن الموظف يقيم استجابة الإدارة ليس من خلال التنوع، بل من خلال التفاعل العملي والقرارات اليومية التي تعكس اعترافاً ملموساً باحتياجاته.

كما تؤكد **نظرية العلاقات الإنسانية** في ذات السياق، على أن تلبية الاحتياجات تمثل عنصراً جوهرياً في بناء الدافعية والانتماء، لكن هذه النظرية تؤكد أن الإشباع لا يتحقق فقط من خلال الاعتراف الثقافي، بل من خلال الممارسات اليومية التي تشعر الموظف أنه يتم ملاحظته وتقديره.

الجدول رقم (39): يوضح العلاقة بين الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل ووضوح الخطط والأهداف في المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		وضوح الخطط والأهداف في المؤسسة
						الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم
100%	31	-	-	100%	31	
100%	04	25%	01	75%	03	لا
100%	35	2.9%	01	97.1%	34	المجموع

تبين النتائج الرقمية أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين أفادوا بأن الخطط والأهداف في المؤسسة واضحة بنسبة 97.1% مقابل نسبة 2.9% يرون عكس ذلك.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، بينت النتائج أن هذا المتغير أثر على ووضوح الخطط والأهداف في المؤسسة، حيث سجلنا نسبة 100% صرحوا بأن الخطط والأهداف واضحة وأنهم يشعرون باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، مقابل نسبة 75% ممن أكدوا على وضوح الخطط والأهداف

ولا يشعرون بالتنوع الثقافي، كما أظهرت البيانات أن نسبة 25% ممن أفادوا أن الخطط والأهداف ليست واضحة وأنهم لا يشعرون باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل.

تشير المعطيات الرقمية إلى وجود إدراك عام واضح لدى الموظفين بأن الخطط والأهداف داخل المؤسسة محددة ومفهومة، وهو ما يعكس بنية تنظيمية تتسم بدرجة عالية من التنسيق والتوجيه الإداري، هذا الوضوح يشكل عاملاً أساسياً في استقرار العمل وتحقيق الأهداف، إذ يسهل على الموظفين فهم أدوارهم وتوقعاتهم المهنية، عند إدخال متغير الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، يتبين أن هذا العامل كان له أثر إيجابي على إدراك وضوح الخطط والأهداف، إذ أفاد غالبية المبحوثين الذين يشعرون باحترام التنوع بأن الخطط واضحة، مما يوحي بأن بيئة العمل التي تقدر التنوع وتدعم أيضاً الشفافية والاتصال الواضح بين الإدارة والموظفين، ولعل هذا يمكن تفسيره في ضوء نظرية النظم الاجتماعية، حيث تظهر المؤسسة كنظام متكامل، تتفاعل فيه العناصر التنظيمية والثقافية لتعزيز الفعالية، فاحترام التنوع هنا لا يعد فقط قيمة أخلاقية بل مدخلاً لتحسين التواصل الداخلي وضمان فهم مشترك للأهداف، كما تشير نظرية الفعل الاجتماعي، على أن وضوح الأهداف لا يفهم كمعطى إداري فقط، بل كمعنى يبنى من خلال التفاعل الإيجابي والاعتراف المتبادل، ما يفسر لنا لماذا يرتبط الشعور باحترام التنوع بإدراك أوضح للخطط.

الجدول رقم (40): يوضح العلاقة بين الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل والشعور بمرونة الإجراءات

الإدارية في المؤسسة.

المجموع		أبداً		أحياناً		دائماً		الشعور بمرونة في الإجراءات الإدارية في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل
100%	31	–	–	54.8%	17	45.2%	14	نعم
100%	04	–	–	75%	03	25%	01	لا
100%	35	–	–	57.1%	20	42.9%	15	المجموع

تبين الشواهد الرقمية أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين أحياناً ما يشعرون بمرونة في الإجراءات الإدارية بنسبة

57.1% مقابل نسبة 42.9% أنه دائماً يشعرون بمرونة في الإجراءات الإدارية.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، بينت النتائج لم يؤثر هذا المتغير على الشعور بمرونة في الإجراءات الإدارية في المؤسسة، حيث سجلنا نسبة 75% أنهم أحياناً ما يشعرون بمرونة في الإجراءات الإدارية وأنهم لا يشعرون باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، مقابل نسبة 54.8% أنهم أحياناً ما يشعرون بمرونة في الإجراءات الإدارية ويشعرون بالتنوع الثقافي، كما أظهرت البيانات أن نسبة 45.2% ممن أفادوا أنهم دائماً ما يشعرون بمرونة في الإجراءات الإدارية وأنهم يشعرون باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، تليها نسبة 25% ممن صرحوا أنهم دائماً ما يشعرون بمرونة في الإجراءات الإدارية ولا يشعرون بالتنوع الثقافي داخل الفريق.

تشير النتائج الرقمية إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بوجود درجة متوسطة من المرونة في الإجراءات الإدارية، ما يعكس توجهها نحو تطبيق ممارسات تنظيمية لا تتسم بالجمود، لكن دون أن تبلغ مستوى المرونة الكاملة هذا النوع من الإدراك يمكن أن يرتبط بعوامل متعددة، كالبيروقراطية المعتدلة، أو وجود مساحة للتفاوض والتنظيم الذاتي في المهام اليومية، وهو ما يسهم جزئياً في تحسين أداء الموظفين وتخفيف الضغط الإداري، وعند إدخال متغير الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل، لم تظهر النتائج وجود تأثير واضح لهذا المتغير على الشعور بمرونة الإجراءات الإدارية، ما يعني أن إدراك الموظفين لمرونة النظام الإداري لا يرتبط بشعورهم بالاحترام الثقافي، بل يتعلق غالباً بطبيعة البنية الإدارية نفسها، ومستوى المركزية، وقابلية القواعد للتكيف، حيث يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية التقسيم الإداري، والتي تتحدد مرونة الإجراءات بناءً على درجة التخصص والهيكلية للمؤسسة، بغض النظر عن القيم الثقافية أو الشعور بالانتماء، كما تبرز نظرية الإدارة العلمية التي تركز على الكفاءة والإجراءات الرسمية باعتبارها محددات رئيسية لسير العمل، بعيداً عن البعد الإنساني أو الثقافي، كما تشير نظرية العلاقات الإنسانية من جانب آخر، أن غياب التأثير بين احترام التنوع والشعور بالمرونة قد يدل على أن العوامل الثقافية داخل الفريق لم تدمج بعد في آليات العمل الرسمية، أي أن التقدير الثقافي لم ينعكس في أنماط الإدارة اليومية أو لم يتم توظيفه لدعم السياسات الإدارية.

ثالثاً: عرض نتائج الفرضيات:

1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " تؤثر الخصائص الاجتماعية لجماعات العمل على طبيعة القرارات المتخذة داخل المؤسسة"، أظهرت لنا مجموعة من النتائج نعرضها كالتالي:

Tests du Khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,196 ^a	2	,017
Rapport de vraisemblance	7,691	2	,021
Association linéaire par linéaire	5,338	1	,021
Nombre d'observations valides	35		

تشير نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (35) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شعور الموظف بأنه جزء من فريق العمل ومدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما أكدته نتائج برنامج (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 8.196 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة (sig) 0.017، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الخطأ 0.05 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

Tests du Khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	,972 ^a	2	,615
Rapport de vraisemblance	1,187	2	,552
Association linéaire par linéaire	,223	1	,637
Nombre d'observations valides	35		

توضح نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (36) إلى عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين فرص التفاعل الاجتماعي خارج ساعات العمل وشعور الموظفين بأن آرائهم مسموعة ومقدرة وهذا ما أكدته نتائج برنامج (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 0.972 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة (sig) 0.615، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الخطأ 0.05 نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ونرفض الفرضية البديلة.

Tests du Khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,575 ^a	4	,334
Rapport de vraisemblance	5,659	4	,226
Association linéaire par linéaire	,827	1	,363
Nombre d'observations valides	35		

توضح نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (37) إلى عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين مدى تقدير مساهمة الموظف في الفريق وشعور الموظفين بعدالة وشفافية القرارات المتخذة وهذا ما أكدته نتائج (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 4.575 عند درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة (sig) 0.334، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الخطأ 0.05 نقبل الفرضية الصفريية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ونرفض الفرضية البديلة. بناءً على هذه المعطيات والنتائج المتوصل إليها أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت إلى حد ما.

2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "تؤثر الخصائص الثقافية لجماعات العمل على مستوى الإداري"، أظهرت لنا مجموعة من النتائج نعرضها كالتالي:

Tests du Khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,277 ^a	2	,194
Rapport de vraisemblance	2,198	2	,333
Association linéaire par linéaire	1,740	1	,187
Nombre d'observations valides	35		

توضح نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (38) إلى عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل واستجابة الإدارة لاحتياجات الموظفين وهذا ما أكدته نتائج (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 3.277 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة (sig) 0.194، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الخطأ 0.05 نقبل الفرضية الصفريية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ونرفض الفرضية البديلة.

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,978 ^a	1	,005		
Correction pour la continuité ^b	1,513	1	,219		
Rapport de vraisemblance	4,583	1	,032		
Test exact de Fisher				,114	,114
Association linéaire par linéaire	7,750	1	,005		
Nombre d'observations valides	35				

تشير نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (39) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل ووضوح الخطط والأهداف في المؤسسة وهذا ما أكدته نتائج برنامج (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 7.978 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة (sig) 0.005، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الخطأ 0.05 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,588 ^a	1	,443		
Correction pour la continuité ^b	,053	1	,818		
Rapport de vraisemblance	,621	1	,431		
Test exact de Fisher				,619	,419
Association linéaire par linéaire	,571	1	,450		
Nombre d'observations valides	35				

توضح نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (40) إلى عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين الشعور باحترام التنوع الثقافي داخل فرق العمل والشعور بمرونة الإجراءات الإدارية في المؤسسة وهذا ما أكدته نتائج (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 0.588 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة (sig) 0.443، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الخطأ 0.05 نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ونرفض الفرضية البديلة. بناءً على هذه المعطيات والنتائج المتوصل إليها توصلنا إلى أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت إلى حد ما.

النتائج المرتبطة بالفرضية العامة:

من واقع المعطيات الكمية والتحليلات السوسولوجية، للجداول الإحصائية وكذلك ما توصلنا اليه من استعمالنا للأساليب الإحصائية، التي اكدت تحقق الفرضيتين الجزئيتين نصل إلى تحقق الفرضية العامة والتي مفادها: تؤثر العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل بصورة واضحة على مستوى تحقيق التنمية الإدارية.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مرجعية أساسية في العمل البحثي العلمي، إذ تمكن الباحث من المقارنة والتحقق من مدى تقاطع النتائج الحالية مع الدراسات السابقة، وفيما يلي مناقشة نتائج دراستنا الحالية في ضوء الدراسات ذات الصلة:

اتفاق مع دراسة عبد العالي بلعيفة: توصلت دراسته إلى أن رضى العاملين عن القيادة وطرق التسيير يساهم في تماسك الجماعات العمالية، وهو ما يتوافق مع نتائجنا التي أظهرت أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر يشعرون بانتماء واضح لفريق العمل ويشاركون ولو جزئياً في اتخاذ القرار، وهذا يدل على دور العلاقات غير الرسمية والتقدير الوظيفي في تعزيز الانسجام الجماعي، كما أظهرت دراستنا أن الروابط الاجتماعية تؤثر على المشاركة الفعلية في القرارات داخل المؤسسة.

اتفاق مع دراسة مجيدر بلال: التي أبرزت أن تماسك جماعة العمل يساهم في تحقيق رضى وظيفي أكبر، وقد أظهرت دراستنا أن الموظفين الذين يشعرون بتقدير جهودهم ويحظون بفرص التفاعل الإيجابي، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، يتمتعون بمستويات عالية من الرضى الوظيفي والانتماء، وهذا ما يعزز من الأداء الإداري بشكل عام.

اتفاق جزئي مع دراسة شطي أمينة: والتي كشفت عن أن الخصائص الثقافية تشكل محددات فاعلة في استراتيجيات التنمية الإدارية، إلا أن دراستها ركزت على الفروقات في الأداء بحسب المرجعيات الثقافية، بينما ركزت دراستنا على تأثير التقدير المؤسسي والممارسات الإدارية مثل العدالة والشفافية على إدماج الأفراد في العمليات الإدارية، وهذا يعكس تقاطعاً جزئياً في المنهج لكن باختلاف في بؤرة التحليل.

اتفاق جزئي مع دراسة علي الانجباوي: حيث تشترك دراستنا مع دراسة علي الانجباوي في التأكيد على أن البرامج الإدارية تحتاج إلى تلبية الاحتياجات الحقيقية للعاملين داخل المنظمة لضمان فعاليتها، وهو ما يظهر في اهتمامنا بالتقدير المؤسسي والشفافية كممارسات إدارية تؤثر على اندماج الأفراد، إلا أن دراسة الانجباوي ركزت بشكل أكبر على النواحي التقنية والتنظيمية للبرامج التدريبية مثل تحديد الاحتياجات وتوقيت تقديمها، بينما نحن نركز على الأبعاد الثقافية

والاجتماعية داخل بيئة العمل التي تعزز الشعور بالانتماء والالتزام، هذا يعكس تقاطعا جزئيا في المنهج مع اختلاف في بؤرة التحليل بين التقنية الإدارية من جهة، والبعد الإنساني والاجتماعي من جهة أخرى.

اتفاق جزئي مع دراسة أيمن حسن ديوب: تتفق دراستنا مع دراسة ديوب في أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فعالية التنمية الإدارية، خاصة في بيئات العمل التي تضم اختلافات ثقافية، كما ركزت دراسة ديوب على تأثير الفروقات الثقافية واللغوية على تنفيذ البرامج الإدارية، وركزت دراستنا على أثر الممارسات الإدارية الداخلية مثل العدالة والشفافية في تعزيز مشاركة الأفراد وانتمائهم، هذا الاختلاف في بؤرة التحليل يوضح تقاطعا جزئيا في الاهتمام بالثقافة.

اتفاق جزئي مع دراسة نجم الخرفان: تشترك دراستنا مع دراسة نجم الخرفان في التأكيد على أن التنمية الإدارية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الالتزام والحد من معدل دوران العمل، غير أن دراسة نجم الخرفان ركزت على العلاقة بين التنمية الإدارية وإنتاجية العمل بشكل عام، مع انتقادها لغياب المفهوم الشامل للتنمية، بينما ركزنا في دراستنا على ممارسات إدارية محددة مثل العدالة والشفافية والتقدير المؤسسي، والتي تلعب دورا جوهريا في إدماج الأفراد وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية.

خامسا: النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوضحها كالتالي:

- وجود ترابط قوي بين الخصائص الاجتماعية والثقافية لجماعات العمل والأداء الإداري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تبين أن القيم المشتركة والعادات التنظيمية تساهم في خلق مناخ من الانسجام والفعالية.
- الشعور العالي بالانتماء لدى أغلب الموظفين حيث صرح عدد معتبر من الباحثين بأنهم يشعرون دائما بأنهم جزء من فريق العمل، ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية قائمة على روح الجماعة والدعم المتبادل.
- انتشار القيم الإيجابية في بيئة العمل مثل التقدير والنزاهة والمسؤولية، وهو ما يؤثر إيجابا على الالتزام المهني وتحفيز الأفراد.
- وجود مشاركة نسبية في اتخاذ القرار حيث أشارت النتائج إلى أن المشاركة تتم أحيانا لكنها ليست معممة أو ممنهجة ما يعكس الحاجة إلى تعزيز ثقافة المشاركة التنظيمية.
- احترام واضح للتنوع الثقافي داخل فرق العمل وهو ما يعكس مرونة ثقافية داخل المؤسسة تساهم في تقليل الصراعات وزيادة التفاهم المشترك.
- تشجيع كبير على التعلم المستمر وتطوير المهارات مما يعكس وعيا مؤسسيا بأهمية تكوين المورد البشري كمدخل أساسي للتنمية الإدارية المستدامة.

- فاعلية الهيكل التنظيمي من وجهة نظر غالبية العاملين رغم وجود نسبة معتبرة غير متأكدة من فاعليته، مما يدل على حاجة لإعادة شرح أدوار ومهام الهيكل الإداري لجميع الموظفين.

سادسا: التوصيات والاقتراحات العامة:

- في الأخير نصل الى وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات العامة التي من الممكن أن تفيد الجهات المعنية بالمؤسسة ولعل أهم هذه التوصيات:
- العمل على تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار عبر إشراك الموظفين في اجتماعات التقييم وتحديد الأولويات الإدارية، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والرضى.
- وضع آلية تقييم شفافة للأداء تشمل معايير واضحة ومعلنة لجميع الموظفين، مع إشراكهم في تصميم نظام التقييم لتفادي الشعور بعدم العدالة.
- تنظيم دورات تدريبية دورية حول أهمية القيم السوسيوثقافية في العمل الإداري الجماعي، لضمان تعزيز الفهم المشترك والتعاون الفعال بين الفرق.
- تقوية ممارسات القيادة التحفيزية من خلال تشجيع الرؤساء المباشرين على تبني أسلوب إدارة مرنة يركز على التفاعل الإنساني لا فقط على الأوامر الرسمية.
- ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي ليكون مفهوما لدى كل مستويات العمال، خصوصا أعوان التنفيذ، ما يعزز من وضوح المهام ويقلل من التداخل الإداري.
- تحفيز الموظفين من خلال التكريم والتقدير الرمزي لتعزيز ثقافة الاعتراف بالجهود، وهو ما يرفع من دافعية الإنجاز والانتماء المؤسسي.
- الاستمرار في تشجيع التعلم المستمر عبر منح الموظفين فرص التكوين والتطوير المهني خاصة في التخصصات التكنولوجية والإدارية الحديثة.

خاتمة

خاتمة:

في الأخير يعد موضوع "العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية" من المواضيع التي يعالجها تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، بالنظر إلى ما تمثله هذه العوامل من تأثير مباشر وغير مباشر على البنية الداخلية للمؤسسات، وعلى الأداء الوظيفي والقرارات التنظيمية، وعليه حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث في الموضوع من خلال طرح الإشكالية والفرضيات لتسليط الضوء على واقع التنمية الإدارية بالمؤسسة الجزائرية وذلك من خلال إجراءات منهجية تتضمن الإطار النظري والإطار الميداني لتمكين من جمع المعطيات حول الموضوع.

ووفق هذا المنظور نجد أن الموضوع حظي بتراث نظري والذي ارتكزت عليه الدراسة، حيث اعتمدنا على مجموعة من النظريات السوسولوجية الكلاسيكية والمعاصرة مثل نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت على أهمية التفاعل الإنساني والروابط الاجتماعية في تحسين الأداء، ونظرية الهوية الاجتماعية التي فسرت كيفية إدراك الأفراد لانتمائهم داخل الجماعة، ونظرية النظم الاجتماعية التي رأت المؤسسة كنظام متكامل قائم على التفاعل بين الأنساق، كذلك وكذلك بتراث ميداني متمثل في الدراسات السابقة التي تناولت الدراسة في سياقات مختلفة.

وفي ضوء هذه الاعتبارات النظرية عالجنا هذه الدراسة ميدانيا والذي كان بمؤسسة اتصالات الجزائر تيارت، والذي تم الاعتماد فيها على إجراءات منهجية تطبيقية ما مكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها فيما يلي:

- تشكل الخصائص الاجتماعية والثقافية لجماعة العمل عاملا محددًا في أداء المؤسسة، وتنعكس هذه الخصائص في القيم والعادات وأنماط التفاعل اليومي بين العاملين.

- بينت الدراسة أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار متوسط، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الشفافية والإشراك الفعال للموظفين في صنع السياسات.

- أظهرت النتائج وجود احترام ملحوظ للتنوع الثقافي بين العاملين، ما يعزز من الفعالية الجماعية ويقلل من حدة التوترات والصراعات المهنية.

- تبين أن المؤسسة تعتمد على قنوات تواصل فعالة وهيكل تنظيمي يُنظر إليه على أنه فعال، رغم الحاجة لمزيد من التوضيح للمهام والصلاحيات داخل بعض المستويات الإدارية.

وفي ضوء هذه يتضح لنا جليا أن العوامل السوسيوثقافية لا يمكن عزلها عن الديناميكية الإدارية، بل إنها تشكل أحد محركات الأداء الإداري والتنظيمي لذلك فإن أي السعي نحو تنمية إدارية مستدامة يجب أن ينطلق من فهم دقيق لهذه العوامل ودمجها في السياسات الإدارية عبر رؤية شاملة تراعي البعد الإنساني والثقافي في بيئة العمل.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. أنجس مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2004.
2. بوفطالة محمد سيف الدين، نظرية المنظمات، ألفا للوثائق نشر وتوزيع الكتب، ط1.
3. الجيلان حسان، الجماعات في التنظيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
4. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات - وظائف المنظمة)، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. الدليمي ناهدة عبد زيد، أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
6. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. عبده فليه فاروق، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة.
8. غدنز أتوني، علم الاجتماع، التوزيع بمركز الدراسات الوحدة العربية، لمنظمة العربية لترجمة، ط4.
9. القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2015.
10. قندوز منير، الخلفية السوسيوثقافية لمروجي المخدرات، مقال منشور بمجلة الجامع للدراسات النفسية، العدد 01، 2022.
11. معتوق حسن علي معتوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.

ثانياً: الرسائل والمذكرات:

1. بوسبارة نسيم، بالبشير الحسين سيف الإسلام، التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية محليا، مذكرة ماستر تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018-2019.
2. بوسبارة نسيم، بلشير سيف الإسلام، التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية المحلية، مذكرة ماستر تخصص تنظيم سياسي وإداري لجامعة أحمد دراية أدرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2018-2019.
3. حاجي كريمة، محاضرات في السلوك التنظيمي، مذكرة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة بشار، 2019.

4. رمضان الخامسة، دور الشبكات في مجال العلاقات الاجتماعية دراسة مسحية على عينة مستخدمي الفايبر، أطروحة دكتوراه تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة صالح بونيدر، قسنطينة 03، 2017-2018.
5. فيدوم مونية، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالتركيب الصناعي قسنطينة، خنشلة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.
6. قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014.
7. قوني وهيبة، تأثير العوامل السوسيو ثقافية للعامل على إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية أدرار، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، 2015-2016.
8. لطرش رنده، نميري سميرة، دور استراتيجيات للتنمية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجماعات المحلية في الجزائر - دراسة تحليلية في استراتيجيات التمكين-، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر نظام (ل.م.د) تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي قلمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية 2015-2016.
9. مجادية عبد المالك، أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.

ثالثا: المجالات:

1. بغامي كتيبة، شريط مريم، الهوية الاجتماعية التمثلات ومصادر التشكيل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 23، العدد (2)، ديسمبر 2022.
2. بن سعيد حكيم، أثر جماعات العمل على سلوك الافراد في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2، 2021.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص الاجتماعية والثقافية لجماعات العمل السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر وتأثيرها على طبيعة اتخاذ القرارات الإدارية والأداء الإداري، ولإجراء هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى جانبين نظري وميداني، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار التصوري والنظري للدراسة والمتضمن أسباب ومبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، تليها الإشكالية والفرضيات، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، أما بالنسبة للجانب الميداني تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والذي يتضمن مجالات الدراسة، ومجتمع البحث البالغ عدده 40 مفردة ونظرا لقلته قمنا بعملية المسح الشامل حيث شملت عينة الدراسة كل الموظفين بالمؤسسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات الاستمارة كأداة أساسية وذلك بهدف جمع المعطيات للإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها التالية:

تساؤلات الدراسة:

- إلى أي مدى تؤثر العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل على مستوى تحقيق التنمية الإدارية؟
- إلى أي مدى تؤثر الخصائص الاجتماعية لجماعات العمل على طبيعة القرارات المتخذة داخل المؤسسة؟
- إلى أي مدى تؤثر الخصائص الثقافية لجماعات العمل على مستوى الأداء الإداري؟

فرضيات الدراسة:

- تؤثر العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل على مستوى تحقيق التنمية الإداري.
 - تؤثر الخصائص الاجتماعية بصورة واضحة على طبيعة القرارات المتخذة.
 - تؤثر الخصائص الثقافية بدرجة كبيرة على مستوى الأداء الإداري.
- وبناء على هذه الخلفية النظرية والميدانية توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك وجود ترابط قوي بين الخصائص الاجتماعية والثقافية لجماعات العمل والأداء الإداري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تبين أن القيم المشتركة والعادات التنظيمية تساهم في خلق مناخ من الانسجام والفعالية كما توصلت الدراسة أن هناك تشجيع كبير على التعلم المستمر وتطوير المهارات مما يعكس وعيا مؤسسيا بأهمية تكوين المورد البشري كمدخل أساسي للتنمية الإدارية المستدامة.
- الكلمات المفتاحية: العوامل السوسيوثقافية، جماعات العمل، التنمية الإدارية.

Abstract:

The study aimed to identify the social and cultural characteristics of the prevailing working groups in Algeria Telecom and their impact on the nature of administrative decision-making and administrative performance, and to conduct this study we divided it into two theoretical and field aspects, where we touched on the theoretical side to the conceptual and theoretical framework of the study, which includes the reasons and justifications for choosing the topic, the importance of the study and its objectives, followed by the problem and hypotheses, in addition to identifying previous concepts and studies, as for the field side, we touched on the methodological procedures of the study, which includes the fields of study, the research community and the sample, which numbered 68 individuals, and due to its scarcity, we conducted a comprehensive survey process, where the study sample included all employees divided into five directorates in the Tax Directorate, and the study also relied on the descriptive approach, and data collection tools The form as a basic tool in order to collect data to answer the following study questions and hypotheses:

Study Questions:

- To what extent do the sociocultural factors of working groups affect the level of administrative development?
- To what extent do the social characteristics of work groups affect the nature of decisions made within the organization?
- To what extent do the cultural characteristics of working groups affect the level of administrative performance?

Study hypotheses:

- The sociocultural factors of working groups affect the level of administrative development.
- Social characteristics clearly affect the nature of the decisions made.
- Cultural characteristics greatly affect the level of managerial performance.

Based on this theoretical and field background, the study reached several results, the most important of which are: There is a strong correlation between the social and cultural characteristics of work groups and administrative performance within Algeria Telecom, where it was found that common values and organizational habits contribute to creating a climate of harmony and effectiveness.

Keywords: sociocultural factors, working groups, administrative development.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص: السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل.

استمارة بعنوان:

العوامل السوسيوثقافية لجماعات العمل وتأثيرها على التنمية الإدارية.

دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر-تيارت-نموذجا.

مذكرة مكملية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إعداد الطلبة:

- بورحلة وئام.

- حمزة زينب.

تحت إشراف الأستاذ:

- خريش زهير.

نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت من أجل جمع بعض البيانات الضرورية لإتمام الدراسة نرجو منكم التكرم في الإجابة على أسئلة الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب آراءكم، علما أن إجاباتكم ستكون محل الاهتمام والسرية التامة ولن نستخدمها إلا لأغراض علمية فقط.

السنة الجامعية: 2024-2025.

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس:

1. ذكر ☐ 2. أنثى ☐

2-السن:

3-الحالة الاجتماعية:

1. أعزب ☐ 2. متزوج ☐ 3. مطلق ☐ 4. أرمل ☐

4-المستوى التعليمي:

1. ثانوي ☐ 2. جامعي ☐

5-المنصب الوظيفي:

1. إطار ☐ 2. عون تحكم ☐ 3. عون تنفيذ ☐

6-سنوات الخبرة:

1. أقل من خمس سنوات ☐ 2. من 5 إلى 10 سنوات ☐ 3. من 10 إلى 15 سنة ☐ 4. أكثر من 15 سنة ☐

7-مكان الإقامة:

1. ريفي ☐ 2. شبه حضري ☐ 3. حضري ☐

المحور الثاني: تأثير الخصائص الاجتماعية لجماعات العمل على طبيعة القرارات المتخذة داخل المؤسسة.

8-هل تشعر بأنك جزء من فريق العمل؟

1. دائما ☐ 2. أحيانا ☐ 3. أبدا ☐

9-هل هناك فرص للتفاعل الاجتماعي خارج ساعات العمل؟

1. يوجد ☐ 2. لا يوجد ☐

10-ماهي القيم السائدة في مؤسستك؟

1. النزاهة ☐ 2. التقدير ☐ 3. العدل ☐ 4. المسؤولية ☐

-أخرى تذكر

11-هل هناك اختلاف في القيم بين أعضاء فريق العمل؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

12-هل تشعر بأن مساهمتك في الفريق موضع تقدير؟

1. دائما ☐ 2. أحيانا ☐ 3. أبدا ☐

13- هل تشعر بأنك تشارك بفعالية في اتخاذ القرار؟

1. غالبا ☐ 2. أحيانا ☐ 3. نادرا ☐

14- كيف يتم اتخاذ القرار في مؤسستك؟

1. فردي ☐ 2. جماعي ☐ 3. استشاري ☐

15- ماهي المعايير التي يتم الاعتماد عليها عند اتخاذ القرار؟

1. البيانات ☐ 2. الخبرة ☐ 3. الحدس ☐

أخرى تذكر:

16- هل يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟

1. دائما ☐ 2. أحيانا ☐ 3. أبدا ☐

17- هل يشعر الموظفون بأن آرائهم مسموعة ومقدرة؟

1. غالبا ☐ 2. أحيانا ☐ 3. نادرا ☐

18- كيف تؤثر القرارات المتخذة على أداء الموظفين؟

1. تأثير كبير ☐ 2. تأثير متوسط ☐ 3. تأثير ضعيف ☐

19- هل يشعر الموظفون بأن القرارات المتخذة عادلة وشفافة؟

1. دائما ☐ 2. أحيانا ☐ 3. أبدا ☐

المحور الثالث: تأثير الخصائص الثقافية لجماعات العمل على مستوى الأداء الإداري.

20- ماهي أبرز القيم الثقافية التي تعتقد أنها تحكم سلوكيات فريق العمل؟

1. التضامن ☐ 2. العدالة ☐ 3. المبادئ ☐ 4. الالتزام ☐

-أخرى تذكر:

21- هل تشعر بان هناك احتراما للتنوع الثقافي داخل فرق العمل؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

22- ماهي أهم العادات والتقاليد التي تلاحظها في بيئة عملك؟

1. التزام بالمواعيد ☐ 2. انجاز المهام ☐ 3. تكريم الموظفين ☐ 4. تبادل الخبرات ☐

-أخرى تذكر:

23- هل تشعر بأن المعلومات يتم تبادلها بشكل فعال داخل الفريق؟

1. دائما ☐ 2. أحيانا ☐ 3. أبدا ☐

24- هل تشعر بأن هناك روح الفريق والعمل الجماعي؟

1. غالبا ☐ 2. أحيانا ☐ 3. أبدا ☐

25- هل يشجع فريق العمل على التعلم المستمر وتطوير المهارات؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

26- ما مدى رضاك عن الأداء الإداري العام في المؤسسة؟

1. راض ☐ 2. راض جدا ☐ 3. غير راض ☐

27- هل تشعر بأن الإدارة تستجيب لاحتياجات الموظفين؟

1. غالبا ☐ 2. أحيانا ☐ 3. نادرا ☐

28- هل هناك خطط وأهداف واضحة للمؤسسة؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

29- هل تشعر أن هناك مرونة في الإجراءات الإدارية؟

1. دائما ☐ 2. أحيانا ☐ 3. أبدا ☐

30- هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

31- هل تشعر بأن هناك شفافية في عملية تقييم الأداء؟

1. غالبا ☐ 2. أحيانا ☐ 3. نادرا ☐

32- هل يتم تقديم ملاحظات وتوجيهات بناءة للموظفين؟

1. دائما ☐ 2. أحيانا ☐ 3. غالبا ☐

33- هل هناك نظام فعال للرقابة على الأداء داخل المؤسسة؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

34- هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة فعال؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐ 3. ربما ☐

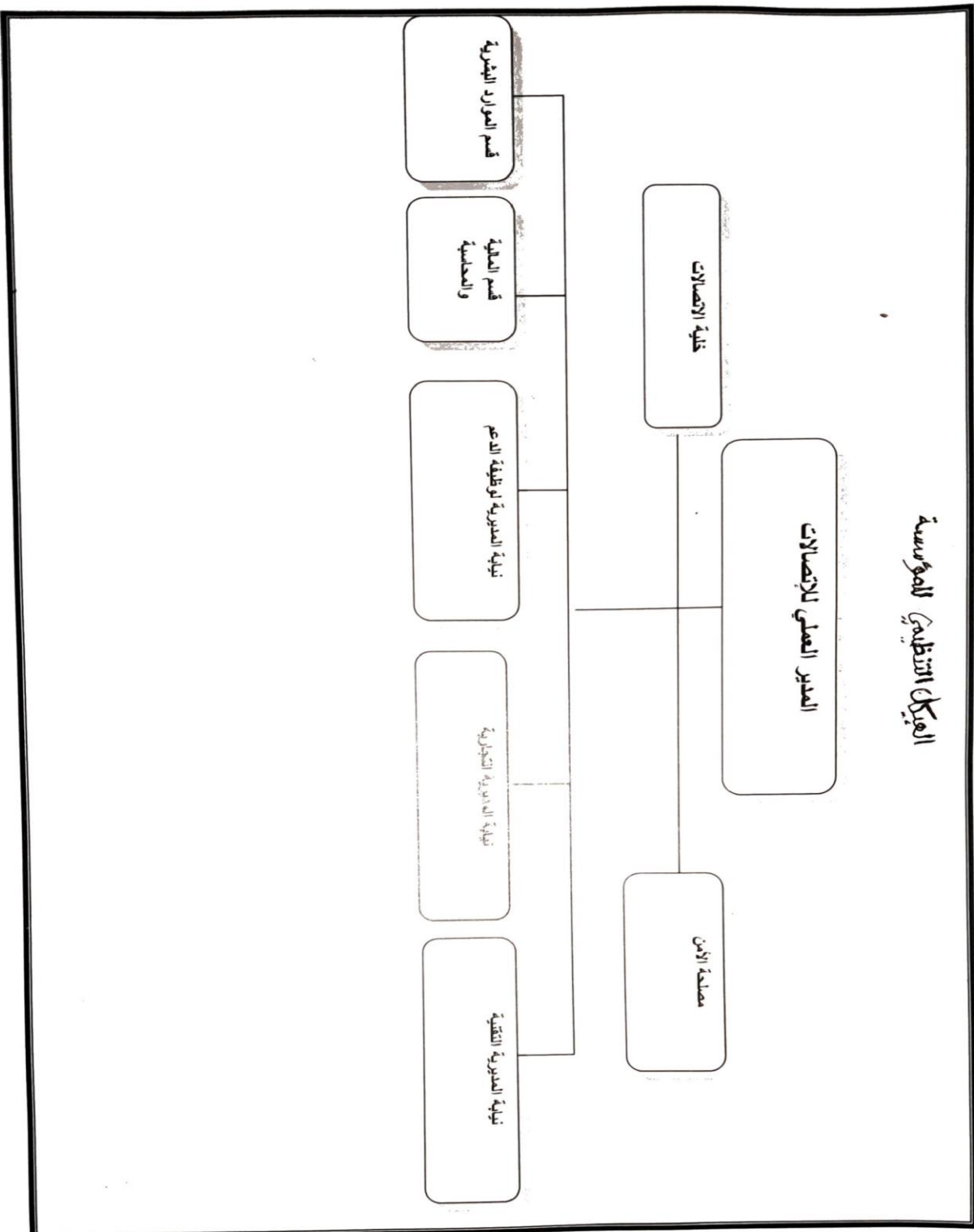
الملحق رقم (02):

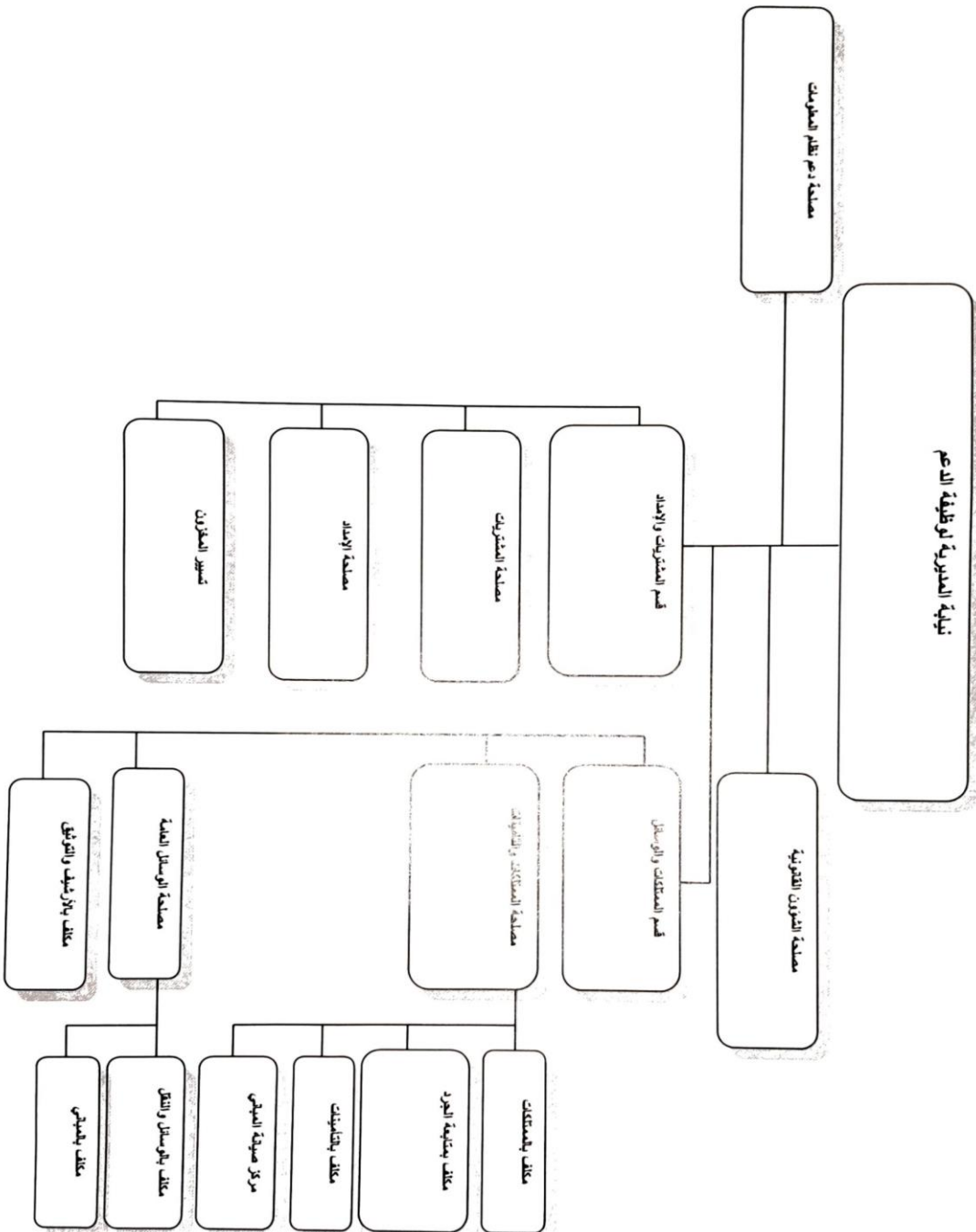
رقم الملاحظة	زمن الملاحظة	مكان الملاحظة	الفاعلين	المؤشر	الملاحظة
01	12:00	مكان الاستراحة	الموظفون	التفاعل الاجتماعي خارج ساعات العمل	لاحظنا وجود تفاعل بين الموظفين خارج أوقات العمل ويتبادلون أطراف الحديث
02	09:00	المدخل الرئيسي	موظف الاستقبال	استقبال المواطنين	يتم استقبال الموظفين عن طريق وضع بطاقة الهوية مع إعطاء الوافدين بطاقات ليتمكنوا من الدخول
03	11:00	قاعة الاجتماعات	المسؤولين والموظفين	اتخاذ القرار	ما لاحظناه من خلال الاجتماع المنعقد أن القرارات يتم اتخاذها جماعيا واستشاريا
04	14:00	مكتب الموظفين	الموظفين	العادات والتقاليد	لاحظنا بأن الموظفين ملتزمين بالمواعيد
05	10:00	مكاتب الموظفين	المدراء والموظفين	تقديم الملاحظات والتوجيهات	يقدم المدراء توجيهات بناءة للموظفين

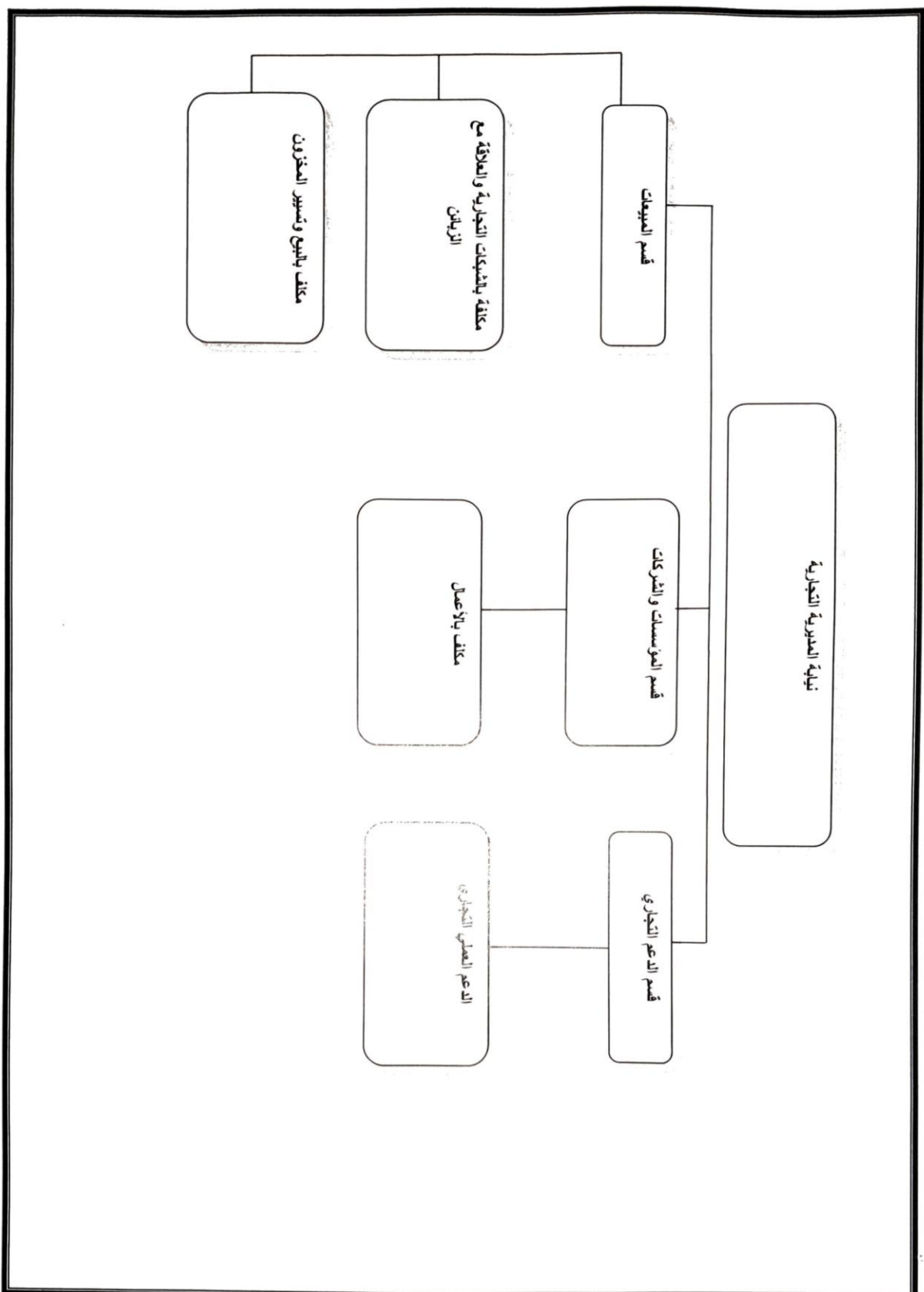
الملحق رقم (02):

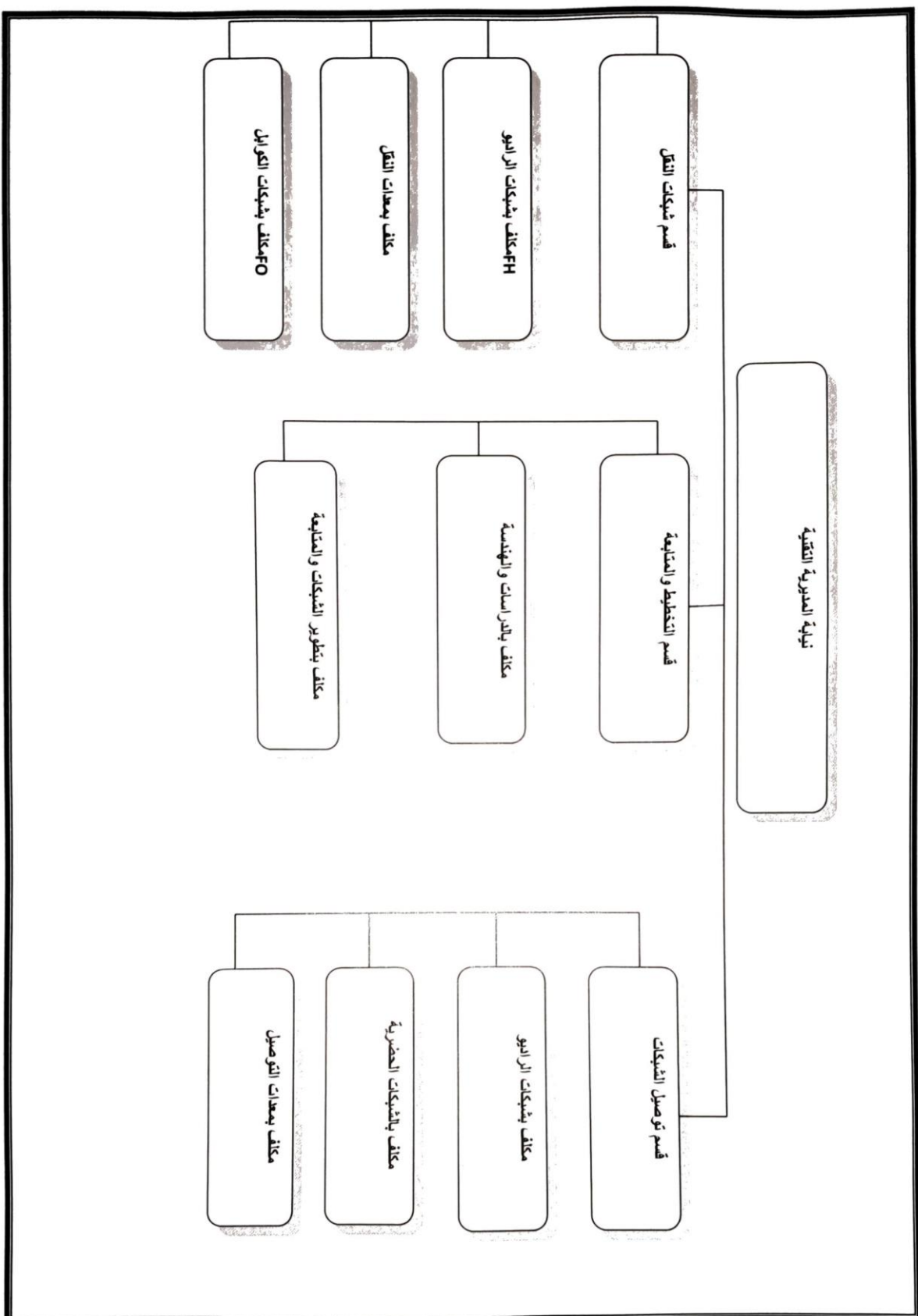
قائمة الأساتذة المحكمين

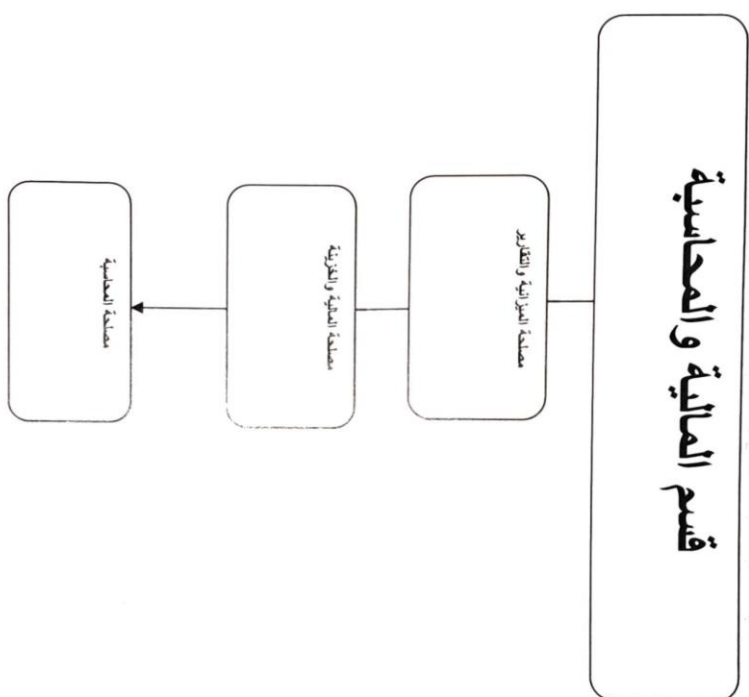
أستاذ محاضر أ	بوزيرة سوسن
أستاذ محاضر أ	زيان عبد الوهاب

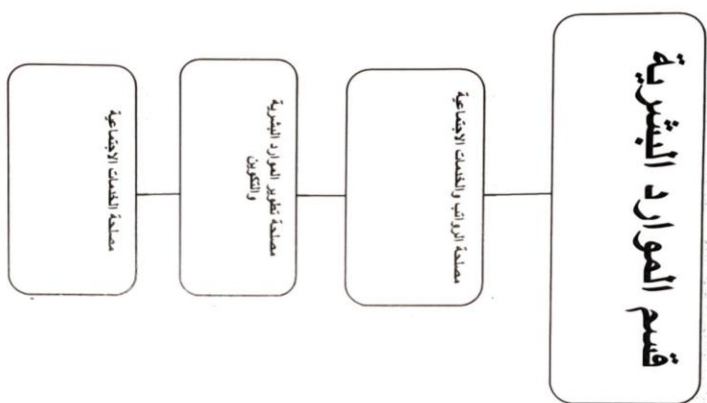














الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 20/ق ع / 1 ك ع 11 / 2025

إلى السيد(ة) محترم (ة) : مدير إتصالات الجزائر - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء تربص

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بورحلة ونام

- حمزة زينب

بغرض إجراء دراسة ميدانية لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان :

العوامل السوسيوثقافية و جماعات العمل و تأثيرها على التنمية الإدارية .

تيارت في: 2025/ 02/ 23

رئيس قسم علم الاجتماع

