

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

# تشخيص الثقافة التنظيمية

لصالح الوكالة العقارية للتسيير و التنظيم العقاري بسكرة

تحت إشراف:

البروفيسورة خان أحلام

من إعداد الطالبات:

- موسي منى
- نور الهدى قويزي
- معمري فطيمة الزهراء
- مواقي بشيري منار الإسلام

الفوج: 04

2023/2022

## ملخص

تمت هذه الدراسة في مؤسسة الوكالة العقارية للتسيير و التنظيم العقاري بهدف التشخيص و التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة و استخدم في ذلك المقابلة كأداة للدراسة ، حيث تم طرح 25 سؤال على رئيس مصلحة الموارد البشرية ، و تم من خلالها الحصول على العديد م الإجابات و المعلومات التي ساعدتنا كثيرا في تشخيص الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

## التعريف بالمؤسسة

الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، باختصار (و.و.ت.ت.ع.ح.بسكرة)، هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، أنشأت طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-408 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003، المعدل والمتمم لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-405 بتاريخ 22 ديسمبر 1990 المحدد لقواعد إنشاء وتوجيه الوكالات المحلية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري، وبمقتضى القرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ 24 جويلية 2004، المتضمن إحداث وكالة ولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

وقد أنشأت لمعالجة واستدراك النقائص المدركة في ميدان العقار ووضع جميع الوسائل التقنية المتوفرة للتحكم في عمليات تسيير الحفاضة العقارية وهي مكلفة باحترام جميع الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بالتنظيم، التهيئة، وكذا عملية تحويل وبيع العقار المدمج ضمن الاحتياطات العقارية

تتمثل المهمة العامة للوكالة العقارية لولاية بسكرة في حيازة جميع العقارات أو الحقوق العقارية المخصصة للتعمير، لحساب الجماعات المحلية وتقوم بنقل ملكية هذه العقارات أو الحقوق العقارية، وتنفيذ علاوة على ذلك العمليات المتعلقة بالتنظيم العقاري طبقاً للتنظيم الجاري العمل به، والتي تتلخص فيما يلي:

- إنشاء وتسيير الحافظات العقارية داخل المحيط الحضري.
- شراء القطع الأرضية.
- إعداد وتهيئة التجزئات الواقعة داخل القطاع الحضري.
- متابعة وتسيير عمليات البيع للقطع الأرضية الموجهة للاستثمار أو البناء.
- تكملة جميع عمليات التسوية العقارية طبقاً للتنظيم المعمول به.
- بناء وبيع السكنات الترقية والاجتماعية التساهمية والسكنات المدرجة ضمن إعانة الدولة.
- تخصيص أراضي ومحلات تجارية وتجمعات إدارية داخل النسيج العمراني (مثال قطب طبي، قطب إداري، قطب خدماتي).

## أداة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة كأداة لتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري، حيث تم فيها تحضير 25 سؤال و مقابلة مسؤول مصلحة الموارد البشرية السيد " خان محمد الأمين" من أجل الإجابة على أسئلتنا و توضيح بعض النقاط الغامضة المتعلقة بثقافة المنظمة ، و ارتكزت أسئلة هذه الدراسة على مكونات الثقافة التنظيمية المتمثلة في " القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات" و منه تشكلت الأسئلة التالية:

### أولا : القيم

1. هل ترى أن هناك جو من التعاون في أداء المهام بين الزملاء ؟
2. هل هناك جو من التقدير و الاحترام بين زملاء العمل ؟
3. هل تشعر بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام و الواجبات ضمن فترة زمنية محددة ؟
4. هل يتحمل الموظف في المنظمة مسؤولية أداء المهام دون إشراف مستمر ؟
5. هل يعرض الموظف زميله في حالة غيابه ؟
6. هل تسعى المؤسسة لرفع الروح المعنوية للموظفين ؟
7. هل تحترم القيم التنظيمية السائدة في المنظمة ؟

### ثانيا: المعتقدات

1. هل تعتقد أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة ؟
2. هل يعتقد الموظفون أن الحوافز المادية و العقوبات تطبق على الجميع ؟
3. هل هناك تشجيع للموظفين لتقديم اقتراحات لتطوير العمل (مشاركة و تبادل الآراء)؟
4. هل تعتقد أن هناك توزيع عادل للمهام بين الموظفين ؟
5. هل تهتم المنظمة بمعتقدات و أهداف الأفراد و التغيرات التي يرغبون حدوثها ؟
6. هل تمنح للموظفين فرصة لسماع شكواهم ؟
7. هل توفر المنظمة جو ملائم للإبداع و ريادة الأعمال و إيجاد طرق عمل جديدة ؟

### ثالثا: الأعراف

1. هل هناك توظيف لأبناء الموظفين في المنظمة بعد تقاعد الآباء ؟
2. هل هناك تعامل خاص مع الموظفين دون وجود نصوص رسمية ؟
3. هل تهتم المنظمة بتشجيع و تحفيز ممارسات العمل المتميزة و جعلها نموذجا يقتدى به ؟
4. هل تلتزم المنظمة بنشر قصص نجاح العاملين و إبراز أعمالهم و إنجازاتهم ؟
5. هل هناك مناسبات غير رسمية تقوم فيها المنظمة بتكريمات ؟

6. هل هناك يوم معين يحدث فيه تأخر أو تغيب جماعي ( مسموح لهم بذلك )؟

#### رابعا: التوقعات

1. هل تتوقع أن يحصل الجميع على العقاب إذا ارتكبوا نفس الخطأ؟
2. هل تتوقع أن يحصل الجميع على المكافأة إذا كانوا يستحقون؟
3. هل يتوقع الرئيس من الموظفين نفس الأداء في العمل؟
4. هل يتوقع الموظفون من المنظمة أن توفر لهم الأمان الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بالقوانين و يحافظون على سمعتها و مكانتها؟
5. هل تتوقع أن الموظف الجديد سيلقى الاحترام من الجميع؟

#### و بعد إتمام المقابلة كنا قد تحصلنا على الإجابات التالية:

##### الإجابات المتعلقة بالقسم الأول " القيم " :

1. يوجد تعاون جماعي بدرجة كبير ، إن طبيعة نشاط المؤسسة هي "ترقية عقارية" أي تتطلب التعاون بين جميع المصالح: أولها مصلحة المنازعات و التي تقوم بتسوية ملفات أرضية البناء ، تليها المصلحة العقارية و هي المؤسسة محل الدراسة و التي تقوم بالبناء و الإنجاز (تدوم ما بين 2-3 عام)، أخيرا مصلحة التجارة و التسويق و التي تقوم بعملية التسويق ، و من هنا يتبين أن الأعمال في هذه المؤسسة تتطلب تكامل و تسلسل و تداخل بدرجة عالية من التعاون.
2. نعم يوجد الاحترام و بشكل كبير مما أصبح يعدّ التزام بالنسبة لنا.
3. نعم أشعر و يوجد التزام كبير في إنجاز المهام في فترة زمنية محددة ، وهذا يسبب ضغط نفسي للعمال ، خصوصا عندما يكون الأمر مستعجل و يتطلب إنجازه فورا ، و هذه أكثر كلمة تُسمع في المؤسسة حين تطلب الأعمال و توزيع المهام.
4. لا ، لا يتحمل العامل المسؤولية بل تكون تابعة للمسؤول الأول "حسب الفروع" ، و تُتحمّل المسؤولية تلك على حسب المهام المؤداة من طرف كل عامل.
5. نعم ، يعوّض العامل زميله في حالة غيابه "سواء في المرض أو العطل المرضية" ، و ذكر السيد خ.م.أ حالات عن ذلك فقال : في حالة عدم إتمام العمل و نتيجة الضغط الذي يصيب العامل " فيكون هناك مستخلف " فيعوّضه زميله في المكتب ، و في حالة الغياب الكامل له أو للزميلين معا فمهمة إنجاز الأعمال يتولاها رئيس المصلحة .
6. نعم موجود الحافز المعنوي و رفع الروح المعنوية للعمال؛ لكن لا يكفي ، فالعمال يريدون و بشكل واضح الحافز المادي بدرجة أولى كالتريقات و الزيادة في الأجور الشهرية.
7. نعم أحترم ، و خصوصا أن المؤسسة عمومية فهذا يستلزم احترام القيم الموجودة و المعمول بها.

##### الإجابات المتعلقة بالقسم الثاني "المعتقدات" :

1. نعم موجود " تطبيق الأسلوب التشاوري" و غياب "الأسلوب الاستبدادي" ، كذلك فإن المؤسسة و بحضور المدير ، رؤساء المكاتب ، رؤساء الفروع ، في منتصف كل شهر يقومون بإنشاء مجلة الشهر لدراسة حالة المؤسسة سابقا ن حاليا و مستقبلا .

2. لا ، لا أعتقد ، فهناك شكوى دائمة و مستمرة حول الحوافز المادية.

3. نعم هناك تشجيع مستمر للعمال في إبداء آراءهم و تقديم التطوير و الأفكار الإبداعية. و استدل بذلك السيد رئيس م.م.ب ب "منحة الإبداع" و تسمى أيضا "منحة التشجيع" و التي تمنحها المؤسسة لتشجيع الأعمال المبدعة و قدرها يكون ضعف الأجر القاعدي للعامل ، كما أنه تم منحها لعامل مبدع في عام 2021.

4. نعم ، هناك توزيع عادل ؛ لكن حجم الأعمال كبير خصوصا من ناحية أن مختلف الوكالات المتصلة بالمؤسسة محل الدراسة تواجه في بعض الأحيان عبء يعيقها عن أداء بعض المهام و الأعمال المهمة و المستعجلة ، و هذا ما يجعل المؤسسة محل الدراسة تقوم بتلك المهام فقط من أجل أن لا يتعطل سير الأمور و الأعمال الذي يمكن أن يدوم لأشهر .

5. نعم تهتم ، خصوصا السنوات الأخيرة هناك تغير من هذه الناحية ، بسبب أنه أصبح هناك نقابات يُسمع صوتها، كذلك هناك أيام استقبال للعاملين لطرح آرائهم...، لأن العامل بطبيعة الحال هو الأدرى بالنقائص، الموجود و غير الموجود في المؤسسة.

6. نعم موجود، بدعم النقابات و كذلك سماح المدير بذلك وفق إجراءات إدارية معمول بها.

7. نعم توفر المؤسسة قدر المستطاع كل ما يلزم العمال للعمل و ريادة الأعمال، لكن هناك مشاكل تعيق ذلك أحيانا مثل الانقطاع في الانترنت ...

#### الإجابات المتعلقة بالقسم الثالث "الأعراف":

1. نعم موجود ، لكن بالطريقة التي تسمح بمراعاة احتياجات كل طرف أي المؤسسة و الفرد ، من خلال أن له الأولوية في التوظيف لكن أيضا على حسب الكفاءة و الشهادة التي تحتاجها المؤسسة.

2. نعم هناك تعامل خاص مع العاملات، خصوصا عند طلبهم الإذن في " المناسبات ، الأفرح، الوفاة..."

3. نادرا ما يحدث ، و هذا راجع إلى حجم الضغط الذي يسبب نقص في المهارات و منه انخفاض في مستوى الإبداع لدى العمال.

4. نعم تهتم المؤسسة بنشر الإنجازات مثل ما حصل سابقا و ما زال يُداول للآن : هو مهندس الإعلام الآلي الذي يتميزه أصبح مثال و نموذج لباقي العمال في أدائه و إبداعه.

5. نعم هناك مثل هكذا مناسبات و يتم فيها تكريم من حصلوا على التقاعد و تركوا بصمة في المؤسسة ....

6. لا يوجد لأن العامل ملزم بالعمل من 08:00 إلى 16:00 و من الأحد إلى الخميس.

- هناك استثناءات مثلا في شهر رمضان فالعاملات يخرجن على الساعة 15:00 .

- في الأعياد فإن العمل ينتهي على الساعة 10:00 صباحا .
- و يعتبر هذا الأمر إعفاء مأجور عليه العامل.
- تأخر العامل لا يتم إلا بمشورة المدير أو المسؤول المباشر و أي تأخير غير معلن عليه سابقا و تجاوز 15 دقيقة فإنه يعرض صاحبه للعقاب.

### الإجابات المتعلقة بالقسم الرابع "التوقعات":

1. نعم، النظام الداخلي للمؤسسة يصف الأخطاء و يصنفها بالدرجات و لكل خطأ عقوبة معينة.
2. سلم الأجور و المكافآت مطبق على جميع العمّال بنفس الشكل لذلك فإن الكل يحصل على المكافأة، كذلك هو الأمر بالنسبة لنظام الترقيات حيث تتم الترقية في نهاية كل عام لبعض العمّال.
3. لا، لا يتوقع منه نفس الأداء لأن هناك عمّال متميزين " ديناميكين ، حركيين ، فعالين " ، و البعض الآخر ليس كذلك ، لذلك فإن هذا الأمر مرتبط باختلاف مهارات العامل .
4. نعم هذا الشيء متوقع و مطبق ، فالمؤسسة تسعى دائما لحماية العمّال من أي خطر داخلي أو خارجي ، لهذا فإن المؤسسة تحتوي على معدات لمواجهة الخطر حال حدوثه و كذلك لا ينقص عنها موظفي الأمن .
5. نعم ، هذا ما يتوقع و هذا ما يحدث دائما.

### النتائج:

إن من أهم ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة نوضحه كالاتي:

- ✓ يتمتع العاملون بالمؤسسة بالمبادرة الجماعية و التعاون المستمر بينهم.
- ✓ قبول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تشجيع الإدارة لهم على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح الابتكار و قيادة الأعمال.
- ✓ درجة كبيرة من وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين مما يعكس توافق قيم الفرد العامل و المؤسسة .
- ✓ دعم الإدارة العليا للعاملين ، و فتح مجال لإبداء الآراء و التعبير بحرية عن الشكاوي و النواقص في المؤسسة.
- ✓ الرضا الجزئي عن أنظمة الحوافز و المكافآت .

### ومن هنا نستخلص:

أن الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري تركز على الثقافة التنظيمية من نوع ثقافة العشيرة و التي تعتمد على المشاركة و العمل الجماعي بين أفراد المنظمة ؛ كذلك على الثقافة التنظيمية من نوع الثقافة الريادية ، و التي تمتاز بالاعتماد على المرونة و إحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون ، و يشجع هذا النوع من الثقافة على الاستجابة المناسبة للمتغيرات الخارجية و الداخلية ، و هذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل أفن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي و الابتكار و الإبداع.