

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

فوج

ماستر 02

04

إدارة موارد بشرية

ثقافة تنظيمية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بسكرة



تحت اشراف:

د. خان احلام

من اعداد

كرام لينة

2023/2022

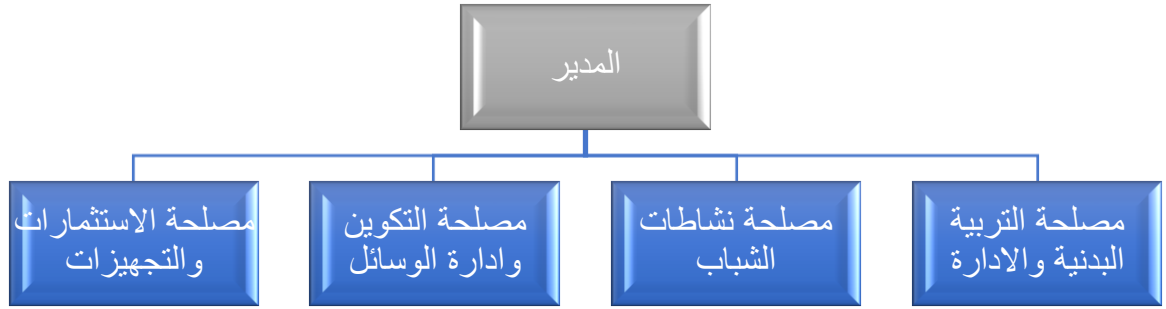
أولاً: التعريف بالدراسة:

ان الهدف من الدراسة هو معرفة اهم القيم والمعتقدات والاعراف المتواجدة في المديرية أي التوصل الى اهم مضامين الثقافة التنظيمية للمديرية، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة والمكونة في 14سؤالا على موظفي المديرية باستعمال أداة المقابلة ليتم في الأخير تحليل تلك الأجوبة والوصول الى مجموعة من النتائج.

ثانياً: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة عمومية انشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة1984 وبأشرت اعمالها بداية 1985 وبعد سنين في 01 جانفي1987 أعيدت هيكله مصالح الولاية وأصبحت تشمل اقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية وأصبحت تشمل مصلحة الباب والرياضة. وتعتبر مديريةية الشباب والرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي والشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



رابعاً: مهام مديريةية الشباب والرياضة

- ❖ تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتغيير والتنشيط ومتابعة تنفيذها.
- ❖ تنفيذ برامج ترقية وتقييم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية.
- ❖ وضع التنظيمات واقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والاقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية السنوية.

- ❖ ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- ❖ تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية واعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية والكيفيات والأجال المقررة.

خامسا: أسئلة المقابلة

الأسئلة المتعلقة بالقيم التنظيمية:

- هل يتقبل الموظفون المخاطر من اجل مصلحة المؤسسة؟
- في حالة ان كل الافراد تتحمل المخاطر المؤسسة أي المستويات او الوحدات أكثر تحملا للمخاطر او ان هناك من يتحمل وهناك من ليس له القدرة على التحمل؟
- هل يمكن ان يعمل الموظفون بدون اجر لصالح المؤسسة في حالة ازمة؟
- هل يتحمل الموظفون في المؤسسة مسؤولية أداء المهام والواجبات دون اشراف تام؟
- هل تعمل إدارة المؤسسة على اشراك الموظفين في الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة محددة؟

الأسئلة المتعلقة بالمعتقدات

- هل يتوافر لدى الموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة اتخاذ القرار؟
- هل يعتقد الموظفون بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي في انجاز العمل بكفاءة؟
- هل توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة؟
- هل يعتقد الموظفون ان انجاز العمل يحتاج جودة عالية لبيئة العمل المادية؟التحديد، ان كان نعم ولكن بشكل متفاوت
- هل يعتقد الموظفون ان انجاز الاعمال بجودة عالية يحتاج الى زيادة في المكافآت الممنوحة؟

الأسئلة المتعلقة بالتوقعات

- هل يتوقع الموظفون ان الإدارة توفر لهم الأمان الوظيفي طالما انهم ملتزمون بالقوانين ويحافظون على سمعة المديرية؟
- هل يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والاهداف التي تتوقعها الإدارة؟ مثال عن الأهداف وكيف ذلك؟
- هل يسعى الموظفون في التكيف مع مختلف التغيرات البيئية؟ مثال وكيف ذلك؟

الأسئلة المتعلقة بالأعراف:

- هل يلتزم الموظفون بمعايير تساعد على تهيئة مناخ العمل؟
- هل يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التعاون وخلق علاقات عمل جماعية.

سادسا: الإجابات حول أسئلة المقابلة:

➤ الإجابة الأولى:

اتضح من خلال إجابة الموظفين انهم يتحملون المخاطر من اجل مصلحة المديرية خاصة الموظفين الذين يعملون لمدة طويلة، اما الموظفين الجدد اتضح ان قدرتهم على تحمل المخاطر اقل. وذلك يعود لكون ان الافراد ذوي الخبرة في العمل لهم القدرة على مواجهة والتكيف مع مختلف المخاطر خاصة الإدارية والقانونية منها، على عكس الموظفين الجدد الأقل خبرة في هذا المجال.

➤ الإجابة الثانية:

اتضح ان هناك تفاوت في الإجابات حيث هناك من يرفض العمل دون اجر وهم الفئة الغالبة، وهناك من يقبل العمل دون مقابل فهم الأقلية والمتمثلين في الموظفين الجدد، ويعود قبولهم لإثبات الذات من خلال العمل او لكسب الخبرة المهنية.

➤ الإجابة الثالثة:

نعم هناك تحمل للمسؤولية من قبل الموظفين في المديرية دون اشراف تام خاصة ان اغلب المهام لا تحتاج الى اشراف كلي.

➤ الإجابة الرابعة:

لا تعمل إدارة المديرية باشارك الموظفين في تحديد وقت انجاز المهام، حيث انها هي من يحدد الوقت اللازم لكل مهمة.

➤ الإجابة الخامسة:

نعم هناك قناعة مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات لدى الموظفين ولكن تطبيقها ضعيف خاصة مع إدارة المديرية.

➤ الإجابة السادسة:

هناك تفاوت حول قناعة الافراد بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي وذلك يعود الى ان هناك اعمال ومهام تحتاج الى عمل فردي كالمهام الإدارية وهناك مهام تحتاج الى عمل جماعي خاصة تلك المتعلقة بإجراء وترتيب المسابقات...

➤ الإجابة السابعة:

نعم هناك قناعة مشتركة بين الموظفين حول حرية تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية كزن ان هناك مهام تحتاج الى تشارك المعلومات والأفكار وتعددتها وذلك لضمان السير الحسن للعمل.

➤ الإجابة الثامنة:

نعم هناك اعتقاد مشترك بين الموظفين حول أهمية الجودة العالية للبيئة المادية للعمل.

➤ الإجابة التاسعة:

نعم هناك تفكير مشترك حول أهمية زيادة المكافآت والحوافز الممنوحة من أجل التحسين في نوعية العمل، ويعود ذلك الى ان زيادة المكافآت يمكن لها التقليل نسبة كبيرة من ضغوط العمال وبالتالي ما ينعكس على ادائهم الوظيفي.

➤ الإجابة العاشرة:

نعم هناك توقع مشترك حول الأمان الوظيفي الذي يمكن ان تقدمه الإدارة عند التزام الموظفين بالقوانين والحفاظ على سمعة المديرية.

➤ الإجابة الحادي عشر:

لا يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة والمتوقعة منهم من قبل الإدارة في انجاز المهام وتحقيق الأهداف وذلك يعود لعدة عوامل أهمها، عدم تقدير المرؤوسين والإدارة العليا لمجهودات العمال بالإضافة الى عدم تلبية احتياجات الموظفين خاصة تلك المتعلقة بالبيئة المادية للعمل.

➤ الإجابة الثاني عشر:

نعم يعمل الموظفون على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية سواء كانت في شكل مخاطر او أزمات او مشاكل تخص العمل او قد تؤدي الى تعطيل الاعمال والمهام....

➤ الإجابة الثالث عشر:

نعم هناك التزام لمعايير مشتركة بين الموظفين لتهيئة مناخ العمل، من خلال العمل على تقاسم المهام في حالة الضغوط وتراكم المهام، التنظيم المشترك للأعمال.....

➤ الإجابة الرابع عشر:

نعم هناك التزام لمعايير تشجع على التعاون وخلق علاقات عمل جماعي خاصة وان هناك مهام وانشطة تتطلب العمل الجماعي من تخطيط وتنظيم وتنفيذ داخل المديرية وخارجها.

سابعا: النتائج المتوصل اليها من تحليل الإجابات:

❖ جانب القيم:

نجد من خلال تحليلنا للإجابات ان هناك تفاوت في تشارك القيم التنظيمية بين الموظفين خاصة بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة منهم كالمعلقة بتحمل المخاطر من اجل المديرية والخاصة بالأجر... اما بالنسبة للإدارة نجد انها لا تهتم بقيم اشراك العمال في مختلف العمليات او القرارات كالمعلقة بتحديد وقت المهمة مثلا

❖ جانب المعتقدات:

نستنتج من خلال الإجابات ان هناك معتقدات مشتركة حول العمل بين الموظفين كاتلك المتعلقة بالحوافز والبيئة المادية للعمل.

❖ جانب التوقعات:

نجد ان هناك توقعات مشتركة بين الموظفين حول العمل ومن قبل إدارة المديرية حول أهمية احترام القوانين والتكيف مع المتغيرات.

❖ جانب الأعراف:

نستنتج ان موظفي المديرية يلتزمون بمجموعة من المعايير المشتركة كالمعلقة بتهيئة مناخ العمل وتشجيع العمل الجماعي