وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

جامعة العربي التبسي– تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علوم الاعلام والاتصال

LARBI TEBESSI –TEBESSAUNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
شعبة علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية

دراسة ميدانية بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د"

دفعـــة: 2021

إعداد الطالبتين:
1– اسيا براهمي
2– مروى جابري

إشراف الأستاذ(ة):
د. راضية قراد

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنـــة المناقشـــة:

الاســـــم واللقـــــب	الرتبـــــة العلميـــــة	الصفـــــــــة
د.سيفي نسرين	أستاذ محاضر –ب–	رئيســـــــــًا
د. راضية قراد	أستاذ محاضر –أ–	مشرفـــًا ومقررا
د.عطوي نعيمة	أستاذ محاضر –ب–	عضـوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

جامعة العربي التبسي– تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علوم الاعلام والاتصال

LARBI TEBESSI –TEBESSAUNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
شعبة علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية

دراسة ميدانية بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د"

دفعـــة: 2021

إعداد الطالبتين:
1– اسيا براهمي
2– مروى جابري

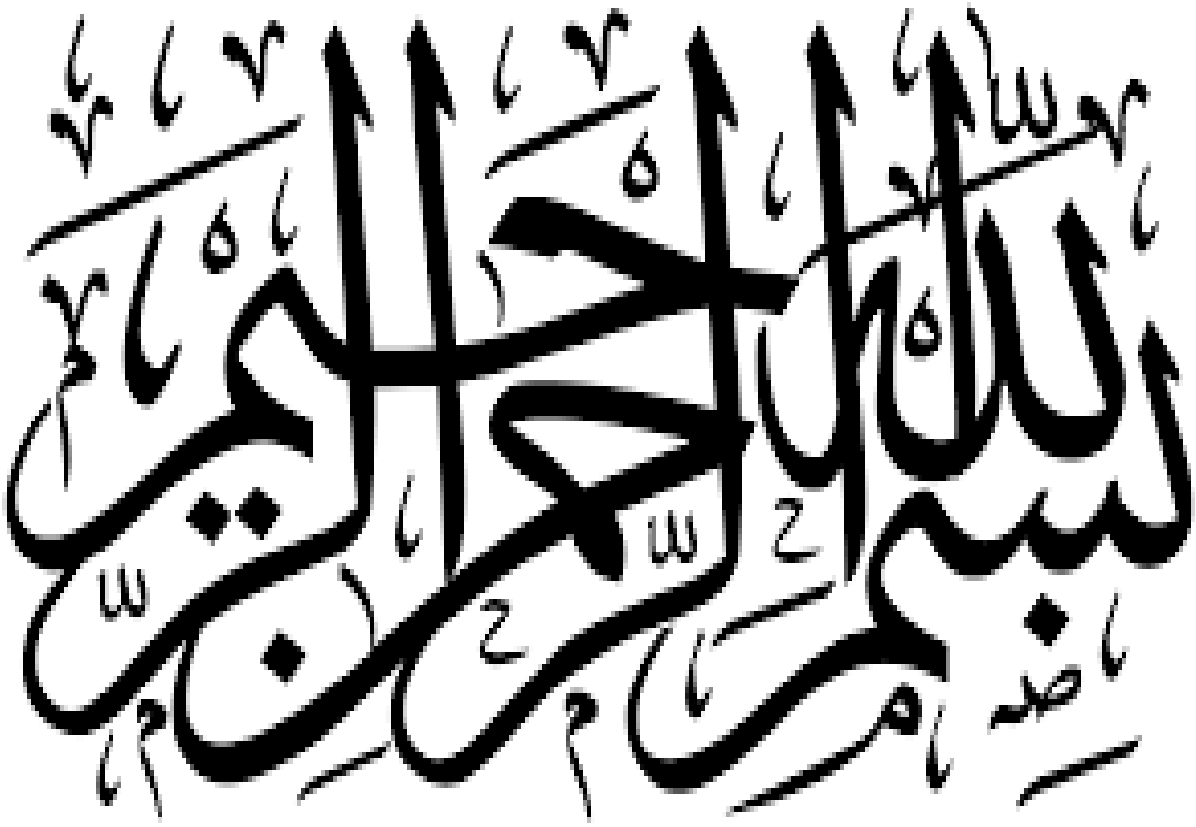
إشراف الأستاذ(ة):
د. راضية قراد

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنـــة المناقشـــة:

الاســـــم واللقـــــب	الرتبـــــة العلميـــــة	الصفـــــــــة
د.سيفي نسرين	أستاذ محاضر –ب–	رئيســـــــــًا
د. راضية قراد	أستاذ محاضر –أ–	مشرفـــًا ومقررا
د.عطوي نعيمة	أستاذ محاضر –ب–	عضـوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

نشكر الله تعالى نحمده ونستعينه

على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى من كانت رفيقة هذا العمل

والتي كانت مصدر قوة وثقة لنا والتي لم تبخل علينا

ولو بجزء صغير من نصائح وتوجيهات الدكتورة "راضية قراد ".

الشكر موصول إلى كل موظفي مقر بلدية بئر مقدم

كل بمنصبه وكل بعمله على مساعدتهم ومعاملتهم الطيبة

التي ساهمت في إتمام عملنا هذا.

والشكر موصول كذلك إلى كل من ساهم في بناء هذا العمل

ولو بجزء صغير منه.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والأشكال	
مقدمة	
تمهيد	أ-ب-ج
1- إشكالية الدراسة	د
2- أسباب اختيار الموضوع	هـ
3- أهمية الدراسة	و
4- أهداف الدراسة	ز
الفصل الاول: الاطار المفاهيمي والدراسات المشابهة	
1- الإطار المفاهيمي للدراسة	02
1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية	02
1-1-1-تعريف الثقافة التنظيمية	02
أ- تعريف الثقافة	02
ب-تعريف التنظيم	03
ج-تعريف الثقافة التنظيمية	04
1-1-2-مراحل تطور الثقافة التنظيمية	06
1-1-3-أهمية الثقافة التنظيمية	07
1-1-4-خصائص الثقافة التنظيمية	09
1-1-5- مكونات ومعايير تصنيف الثقافة التنظيمية	10
أ- مكونات الثقافة التنظيمية	10
ب-معايير تصنيف الثقافة التنظيمية	12
1-1-6-وظائف الثقافة التنظيمية	15
1-1-7- مستويات ومحددات الثقافة التنظيمية	16

فهرس المحتويات

أ- مستويات الثقافة التنظيمية	16
ب-محددات الثقافة التنظيمية	18
1-2-مفهوم التطوير التنظيمي	20
1-2-1-تعريف التطوير التنظيمي	20
أ- التطوير	20
ب-التطوير التنظيمي	20
1-2-2-أهمية التطوير التنظيمي	22
1-2-3-أهداف التطوير التنظيمي	23
1-2-4-الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي	24
1-2-5-محاور ومجالات التطوير التنظيمي	25
1-2-6-خصائص التطوير التنظيمي	26
1-2-7-معوقات التطوير التنظيمي	27
2- الدراسات السابقة والمشابهة	29
2-1-الرسائل الجامعية	29
2-2-المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة	41
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية	
1- الإجراءات المنهجية للدراسة	49
1-1- مجالات الدراسة	49
1-1-1-المجال المكاني	49
1-1-2-المجال الزماني	49
1-2-مجتمع البحث والعينة	50
1-3-منهج الدراسة	52
1-4-أدوات جمع البيانات	54
1-4-1-الملاحظة	54
1-4-2-الاستبيان	55

فهرس المحتويات

2- الدراسة الميدانية	57
2-1-تفريغ وتحليل البيانات الميدانية	57
2-2-نتائج الدراسة	95
2-2-1-النتائج الجزئية	95
2-2-2-النتائج العامة	98
خاتمة	100
قائمة المراجع والمصادر	103
الملاحق	
الملخص: عربي، انجليزي	

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب المصالح والمكاتب والفروع التي يعملون بها	51
02	يبين توزيع المبحوثين حسب النوع	57
03	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	58
04	يبين توزيع المبحوثين بحسب المستوى التعليمي	59
05	يبين توزيع المبحوثين بحسب الأقدمية	61
06	يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي يشغلونه بالمؤسسة	62
07	يوضح معنى مفهوم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة	63
08	يوضح محددات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة	64
09	يوضح مساهمة الهيكل التنظيمي	66
10	يوضح أبرز وظائف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة	67
11	يوضح تأثر طريقة أداء الوظيفة	69
12	يوضح تأثر السلوك التنظيمي بالمؤسسة	70
13	يوضح حرص الثقافة التنظيمية على التأكد من أن الموظفين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة	71
14	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	72
15	يوضح مفهوم التطوير التنظيمي	74
16	يوضح قيام المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي من أجل مواجهة التحديات	76
17	يوضح الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي داخل المؤسسة	77
18	يوضح الغرض من مشاركة الموظفون في عملية التطوير التنظيمي	78
19	يوضح هدف التطوير التنظيمي داخل المؤسسة	79
20	يوضح المستوى الذي يتم عليه احداث عملية التطوير التنظيمي	81

21	يوضح أبرز الجوانب التي يمسها التطوير التنظيمي في المؤسسة	82
22	يوضح مساهمة الثقافة التنظيمية في بروز التطوير التنظيمي بالمؤسسة	83
23	يوضح مدى تأثير الميولات الشخصية للموظف التي تجعله يسعى وراء كل ما هو جديد	84
24	يوضح الاتصالات التي يتأثر بها التطوير التنظيمي	85
25	يوضح تأثير البيئة الداخلية على التطوير التنظيمي	86
26	يوضح كون الثقافة التنظيمية تعد محفزا للموظفين للتطوير من أدائهم	87
27	يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي	88
28	يوضح مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية التطوير التنظيمي	90
29	يوضح تأثير العادات والقيم التي تجمع الموظفين	91
30	يوضح كون الثقافة التنظيمية تعد عائقا يحول دون تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة	92
31	يوضح مساهمة الثقافة التنظيمية في (تقبل التغيير، مقاومة التغيير)	93
32	يوضح المعوقات التي تحول دون التأثير الفعال للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في المؤسسة	94

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل أهمية الثقافة التنظيمية	08
02	يوضح معايير تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية	15
03	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	16
04	يوضح محددات الثقافة التنظيمية	19

مقدمـــة

تمهيد

1- إشكالية الدراسة

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية ذلك الجزء الحيوي الذي لا يتجزأ من ثقافة الشعوب، كما وأنها الجزء من عالم المؤسسات وهي التي تعبر عن أهم النقاط التي يشترك فيها أفراد أي مؤسسة، إذ تتولد من هنا السلوكيات المتعارف عليها، وتتولد القيم والعادات والتقاليد المؤسساتية التي يتفاهم حولها هيكل تنظيمي واحد، لما يشتمله من موارد بشرية، وتقنية، وأجزاء نظامية إذ تعد هاته الثقافة التنظيمية المحرك والعنصر الأساسي في نجاح أي منظمة، وأنها تحتل دورا أساسيا من خلال الحفاظ على القيم المتعارف عليها كما أنها ذلك المحفز الأساسي لتماسك الأعضاء والحفاظ على هوياتهم، إذ تسعى لتوجيه سلوك الموظفين وذلك من خلال ما تلتمسه من قيم وأعراف تنظيمية وهذا ما شهدناه من المؤسسات الآن، حيث أصبحت تهتم بالمورد البشري وتطويره داخل المؤسسات بكل أنواعها، فالثقافة التنظيمية تساهم في بروز الكثير من العمليات الإدارية المؤثرة على الموارد البشرية ومن أبرزها عملية التطوير التنظيمي الذي يعد العملية الرئيسية في تماسك المؤسسة أمام التحديات المختلف التي تواجهها والبيئة الديناميكية التي تحيط بها.

كما وأنه يساهم في استمرارية المؤسسة وحيويتها ويشارك في تكوين إطارات متمكنة من الحفاظ على مستوى عالٍ للمؤسسة والدخول بها إلى تقديم الأفضل وإعطاء كل موظف صفة تميزه عن موظف آخر داخلها، وهذا جل ما تحث عليه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بكل ما تقدمه من تأثيرات ايجابية أو سلبية، في تقديم أفضل خدمة من جراء إسهامها في بروز عملية التطوير التنظيمي بها، وهذا ما تعرفه المؤسسات الخدماتية مؤخرا. ومنها المؤسسة الخدماتية مقر بلدية بئر مقدم –تبسة– التي تعتبر الثقافة التنظيمية جزءًا منها بحيث تشارك في بروز أهم العمليات الإدارية بها كما ولها تأثيرات ايجابية أو سلبية عليها تساهم في حركيتها. ولشمل جميع جوانب هذه الدراسة اعتمدنا على أسلوب الإمراد، وقد عملنا على توزيع مضامين دراستنا كالتالي:

*المقدمة، إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها.

*الفصل الأول وتضمن الإطار المفاهيمي وفيه تم تحديد المفاهيم الأساسية لموضوع دراستنا والدراسات السابقة والمشابهة والتي أسفرت عن 06 دراسات سابقة ومشابهة تم فيها تحديد أوجه التشابه، أوجه الاختلاف، ونقاط الاستفادة.

*والفصل الثاني تم فيه عرض الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية بمقر بلدية بئر مقدم تبسة والوصول إلى نتائج جزئية وعامة للدراسة.

*وأخيرا تم عرض خاتمة تم فيها إبراز أهم النقاط المتوصل إليها من تحليل التساؤلات الفرعية المعتمدة في دراستنا.

1-تحديد الإشكالية:

لطالما كانت المؤسسة بمختلف أنواعها مركزا لتبادل الأفكار والخبرات، وانتاج لمعارف حول كيفية العمل فيها من أجل القيام بها وتحقيق أهدافها في بيئة تميزت بالديناميكية والحركية، من تنافس وتحديثات في مختلف المجالات، مما استدعى استخدام تقنيات وطرق تسهم في مواكبة هاته التحديات، ومن أجل توفير طريقة واضحة لفهم كيفية القيام بالأشياء وكذا تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة في وسط بيئي تعيش فيه المؤسسات، برزت الثقافة التنظيمية لتنظم وتوجه السلوك التنظيمي وتوفر التكامل الداخلي والخارجي بين أفراد المؤسسة والمجتمع المحيط، من خلال معاملات الاتصال والتكيف بين المؤسسة والبيئة الخارجية، ودورها في توسيع أفق ومدارك الموظفين حول الأحداث التي تجري في المحيط الذي يعملون به، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تشكل اطارا مرجعيا ليقوم الأفراد بتفسير الأنشطة في ضوئه، كما تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها عن طريق مجمل الخبرات والممارسات التي تكونت من خلال طبيعة وسياسة المؤسسة وإجراءاتها الداخلية وكذا التفاعلات الحاصلة بين موظفيها.

كما تسعى جل المؤسسات إلى تحسين وتطوير ذاتها من خلال الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المرغوب فيه، اقتضى عليها انتهاج أساليب حديثة أبرزها التطوير التنظيمي الذي يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية عن طريق تحسين نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف، إضافة إلى تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للقيام بالمهام المطلوبة والمرجوة بصورة أفضل، وكذا دعم القوى البشرية وتعديل أدائها والارتقاء بسلوكها ومشاركة أعضائها للوصول للأهداف التنظيمية واعتبارهم مسؤولين يستحقون العمل في محيط نشيط ومحفز.

وللثقافة التنظيمية قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب على مختلف العمليات الإدارية والاتصالية في توفير إطار مميز لتنظيم وتفعيل التطوير التنظيمي الذي يأتي في مرحلة

متأخرة من مراحل تطور الثقافة التنظيمية، إذ يتم فيها تحليل الأفكار والمعلومات الادارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع خطط مستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الانسانية والجوانب النفسية، كما يسعى التطوير التنظيمي إلى إحداث تحولات إيجابية تمس كل من الهيكل التنظيمي والنشاطات الادارية والتكنولوجية وكذا تطوير المورد البشري.

وجاءت هذه الدراسة كمسعى علمي متخصص للوقوف على تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية وتحديدا بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة– لاكتشاف النقاط التي تبرز هذه العلاقة، ومن هذا المنطلق نطرح الاشكالية التالية: **كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–؟**

وتندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–؟
- ماهي الجوانب التي يبرز فيها التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–؟
- ماهي التأثيرات الايجابية والسلبية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–؟

2-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة– ينقسم إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

- **الأسباب الذاتية:**

✓ الميل الشخصي لهذا الموضوع والرغبة في دراسته ميدانيا ومحاولة تطبيقه واقعيا.

✓ حب الاستطلاع والمعرفة وكذا فضولنا المعرفي لمثل هذه المواضيع التي ستواجهنا خلال مسيرتنا العلمية والعملية.

- ✓ المساهمة في إنجاز دراسة علمية تبقى موضع إفادة للطلبة في المستقبل.

- **الأسباب الموضوعية:**

- ✓ **أهمية الموضوع:** من أهمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر إحدى عناصر هوية المؤسسة وطريقة للتفكير لأداء العمليات، وكذا أهمية التطوير التنظيمي الذي يعمل على حل المشاكل وتحسين الاتصال داخل المؤسسة.
- ✓ **أصالة الموضوع:** تنطلق من أصالة مفهومي الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي والعلاقة فيما بينهما وكذا الاهتمام الذي حضيا به من طرف الباحثين.
- ✓ **التعمق في البحث:** من خلال مجمل قراءتنا حول هذا الموضوع مما دفعنا للتفكير والبحث الجدي حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التطوير التنظيمي.
- ✓ **قلة الدراسات السابقة** حول تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية.

3-أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز عدة جوانب حول الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، إذ حاولنا في دراستنا وبصفة خاصة التطرق إلى دورهما داخل المؤسسة الخدماتية وكيفية التعامل وكذا مدى قابلية الموظفين لهاته العمليتين الاداريتين، كما ركزنا على هذا النوع من المؤسسات كونها مؤسسة لها اتصال مباشر مع المواطن وتقديم الخدمة له، وتم الإشارة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–، لما لهما من إسهام في رفع مستوى العاملين بالمؤسسة وتحسين أدائهم العملياتي داخلها، وذلك لإحداث التغيير المرغوب فيه والحرص على تقديم ما هو أفضل دائما.

4-أهداف الدراسة:

تنقسم أهداف دراستنا إلى أهداف علمية وعملية:

- **أهداف علمية:**

- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم – تبسة-.
- الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة-.
- التعرف على الجوانب التي يبرز فيها التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة-.
- التعرف على التأثيرات الايجابية والسلبية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة-.

- **أهداف عملية:**

- زيادة التحكم والتعرف على الإجراءات المنهجية بصفة دقيقة.
- التعود والتدرب على الدراسات الميدانية من خلال تقنيات البحث.
- التعرف على مختلف طرق عرض وتحليل النتائج.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة والمشابهة

1- الإطار المفاهيمي للدراسة

1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية

1-2- مفهوم التطوير التنظيمي

2- الدراسات السابقة والمشابهة

2-1- الرسائل الجامعية

2-2- المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة

1- الإطار المفاهيمي للدراسة

1-1-مفهوم الثقافة التنظيمية

1-1-1-تعريف الثقافة التنظيمي:

أ- تعريف الثقافة:

- **لغة:** ثقف الشيء، وثقف الرجل ثقافة، أي صار حاذقا، والثقافة العمل بالسيف، والثقاف خشبة قوية قدر الذراع، وما تسوى به الرماح.[1]
- **اصطلاحا:**

- يعرفها **تايلور Taylor**: "هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع".[2]
- ويحدد تعريف **كروبير وكلاكهون** الثقافة بأنها: "نماذج ظاهرة وكامنة في السلوك المكتسب والمتنقل من خلال الرموز التي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، والذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات". أما جوهر الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية والمنتقاة تاريخيا وبخاصة ما كان متصلا منها بالقيم، ويمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوصفها شروطا محددة لفعل مقبل من ناحية أخرى.[3]

---

[1]- لسان العرب: ابن منظور (القاهرة: دار المعارف، 2016)، ص 493.

[2]- دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، تر: منير السعيداني (بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2007)، ص31.

[3]- بطرس حلاق: السلوك التنظيمي (الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020)، ص 57.

ب- تعريف التنظيم:

- **لغة:** نَظَّمَ: نَظَّمتُ اللؤلؤَ، أي جمعته في السلك. والتَّنظِيمُ مثله، ومنه نظَّمتُ الشِّعر ونظَّمتهُ. والنِّظام: الخيط الذي يُنَظَم به اللؤلؤ، وهي في الأصل مصدر. الانتظام: الاتساق.[1]
- **اصطلاحا:** وظيفة من وظائف المديرين وعنصر من عناصر الإدارة، وهو الأداة التي بواسطتها تستطيع الإدارة أن تنفذ سياساتها للوصول إلى الأهداف، فالتنظيم كنشاط جزء من الإدارة، ويأتي منطقيا بعد التخطيط، ولا يمكن تصور ادارة أي عمل دون تنظيم المجهودات الجماعية، ومن ناحية أخرى فالتنظيم كبناء أو هيكل يصور المسؤوليات والسلطات والعلاقات في المجهودات الجماعية.[2]

- فالتنظيم بالمؤسسة يقصد به الجهود الموجهة والمقصودة لمساعدة الأفراد والجماعات على الوصول إلى الاتحاد في الغاية لتحقيق أغراض عامة أو نوعية. ويمكن تعريف التنظيم بأنه المصطلح الذي يضمن تنسيق الجهود المختلفة في ميدان العمل ورسم الخطط أو ما يسمى بتخطيط المشروعات قبل البدء في تنفيذها بقصد الوصول إلى عملية التنظيم المطلوبة عن طريق استثمار كافة الموارد الفعلية في المؤسسة استثمارا يلبي كافة احتياجات المنظمة والعاملين بها والمجتمع. فالتنظيم عملية تعاونية يعتمد اعتمادا كليا على مشاركة الرأي العام بالمنظمة وخارجها وبذله جهدا تعاونيا لرفع مستوى الحياة الجمعية فيه.[3]

---

[1]- الصحاح: أبو نصر إسماعيل الجوهري (القاهرة: دار الحديث، 2009)، ص1149.

[2]- عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، التخطيط، التنظيم، ادارة الأفراد، اتخاذ القرارات (الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008)، ص138.

[3]- مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي (عمان-الاردن: دار أمواج للنشر والتوزيع، 2016)، ص 21.

ج- الثقافة التنظيمية:

- **التعريف الاصطلاحي:**

- يعرف **ويلن wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها:" عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".
- ويعرفها **شيرميربورن Shermerborn** بأنها:" نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".
- كما يعرفها **كوسين Kossen** بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.[1]
- كما يشار إلى الثقافة التنظيمية على أنها الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم بعضا والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات، كما تُعَرف على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد.[2]
- وفي تعريف آخر هي: "مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات".[3]
- ويعرف **شين** في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وادراكها وفهمها".[4]

---

[1]- عبد الحق على إبراهيم: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه (جامعة السودان: كلية الدراسات العليا، 2015)، ص96.

[2]- عبد القادر خريبش: الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات علم الاجتماع، م.1، ع.4 (2014)، ص51.

[3]- مسيكة لعنان: دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، م.1، ع.1 (2013)، ص234.

[4]- وهيبة عيساوي: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (جامعة تلمسان: مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، 2012/2011)، ص16.

- كما يرى **هندي شارلز charles Handi** بأنها:" مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد واجراءات أم يكتفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقهم في الابتكار؟
- وعرفها **محمد القريوتي** بأنها: "تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه.[1]

- **التعريف الإجرائي:** من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمبادئ والبديهيات وطرق الاتصال والتعامل، وكيفية العمل وطريقة أداء المهام اللازمة التي تنمو وتستقر داخل المؤسسة، فتشكل بذلك حيزا يؤثر ويتأثر بمختلف العمليات الإدارية.

[1]– المرجع السابق، ص17.

2-1-1-مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

حدد **اللوزي** سبعة مراحل لتطور الثقافة التنظيمية يمكن إبرازها فيما يلي:

- **المرحلة العقلانية:** وفي ظل هذه المرحلة يتم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.
- **مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- **مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضيةx، y إلى فرضيات.[1]
- **المرحلة العاطفية:** كانت هذه القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداد لتجارب **هوثورن** التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف بالإضافة إلى العمل بشكل

[1]– بركة مشنان:دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه (جامعة الحاج لخضر باتنة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،2015_2016)، ص ص 68،69.

جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

- **مرحلة التطوير التنظيمي:** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآتية والمستقبلية مما مهد لظهور مفاهيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.
- **مرحلة الواقعية:** تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة.[1]

3-1-1-أهمية الثقافة التنظيمية: ويمكن إيجازها كما يلي:

- **بناء إحساس بالتاريخ (history):** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- **ايجاد شعور بالتوحد (ononess):** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (memhers ship):** وتتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- **زيادة التبادل بين الأعضاء (exchange):** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

[1]- عبد الستار مر كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير (جامعة زيان عاشور الجلفة: كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2013-2014)، ص ص 57،58.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة **home** على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساس وشعورا بالتوحد العائلي المترابط.[1]

وقد تم تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

شكل رقم (1): يمثل أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد السلام حمادوش :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي، رسالة ماجستير (جامعة سطيف2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014)، ص48.

[1]- عبد السلام حمادوش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي، رسالة ماجستير (جامعة سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014، ص47.

4-1-1-خصائص الثقافة التنظيمية: والمتمثلة فيما يلي:

أ- **الانتظام في السلوك والتقيد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

ب-المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.

ج-القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب.

د- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

هـ-القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

و-المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم.[1]

كما تعرض العطية سبعة **خصائص** تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

- **الإبداع والمخاطرة:** درجة تشجيع العاملين عليها.
- **الانتباه للتفاصيل:** الدقة في البيانات من العاملين.
- **الانتباه نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على النتائج.
- **التوجه نحو الأفراد:** داخل المنظمة.
- **التوجه نحو الفريق:** تنظيم العمل بالفرق.
- **العدوانية:** درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.

[1]- مختار يونسي: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضاء الوظيفي، رسالة ماجستير (جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/2014)، ص 30.

- **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المنظمة.[1]

وجميع هذه الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز وتختلف الثقافات من مؤسسة لأخرى.

5-1-1-مكونات ومعايير تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية:

أ- **مكونات الثقافة التنظيمية:** والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

✓ **الإشارات الثقافية:** وتشتمل على ما يلي:

- **القيم التنظيمية:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة مثل الاهتمام بالأداء واحترام الغير.
- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، مثل المشاركة في عملية صنع القرارات.
- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة، أما التوقعات فهي ما يتوقعه الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر.
- **الرموز:** وهي عبارة عن اشارات متميزة مثل الشعارات، نمط اللباس، اللغة المستخدمة.
- **الطابوهات:** كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام.[2]

---

[1]- بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير (جامعة منتوري قسنطينة: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2006-2007)، ص30.

[2]- أحمد قصير: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017)، ص ص 9-11.

- **الأساطير:** وهي كل ما يروى من قصص وحكايات متوارثة ومتداولة بين العمال عن بعض الأشخاص ودورها الإيجابي والسلبي، والأحداث المؤثرة على مسيرة المؤسسة والتي يتم من خلالها استعراض وتأصيل القيم الموجودة بين العمال.[1]
- **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس الجماعية هي التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم، حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة.[2]

✓ **الموروث الثقافي للمنظمة:**

- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ماهي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حتى تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم، طرق تسيرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.
- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكمة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.
- **تاريخ المنظمة:** وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل، التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.

---

[1]– نور الدين تاوريرت، نسيمة بومعراف: دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، ع.9، مارس (2014)، ص 118.

[2]– أحمد قصير، مرجع سابق، ص 11.

- **الأبطال:** وهم كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة ونجح في غرس بعض قيمه وأعرافه داخل المنظمة، عادة ما يكون مؤسس أو رائد تنظيمي تروى عنه القصص أو الأساطير التي يتداولها العمال.
- **المهنة:** ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة، حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة بالأسواق المقدرة التنظيمية ...، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال، بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى اتقان العمل في مجال معين من النشاط.[1]

- إن مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية تشكل حصيلة كلية وطريقة يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين في هذه المنظمة، كما لها تأثير على سلوكاتهم.

ب-معايير تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتماداً على عدة معايير:

- **معيار القوة والضعف:** ويتكون من نوعين وذلك بناءا على مدى تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية (عنصر الشدة) ومدى تقاسمهم وتشاركهم لها (عنصر الإجماع).

✓ **الثقافة القوية:** هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم، فهي ترتكز على مجموعة واضحة من المبادئ وقواعد العمل الذي ينبغي احترامها من قبل الأعضاء، في جو من الثقة والاحترام من أجل تحقيق الهدف المشترك.

[1]- المرجع السابق، ص 12.

- ✓ **الثقافة الضعيفة:** وهي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظى بالقبول والثقة بين الأفراد العاملين، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق والتوحد مع أهدافها وقيمها.[1]

- **معيار التكيف مع المحيط:** يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية، وهي:

- ✓ **الثقافة التكيفية:** وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها، فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.
- ✓ **الثقافة التنظيمية الجامدة:** تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضائها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة.[2]

- **معيار التوجه العام:** قدم **وولاشELLEN WALLACH**ثلاثة أنواع من الثقافات وهي:

- ✓ **الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظما ومنسقا، ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم والالتزام.
- ✓ **الثقافة الابداعية:** تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

[1]– فاطمة دريدي: أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017، 2018)، ص ص 137،138.

[2]– احمد قصير، مرجع سابق، ص18.

- ✓ **الثقافة المساعدة (المساندة/ التعاطف الإنساني):** تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.[1]

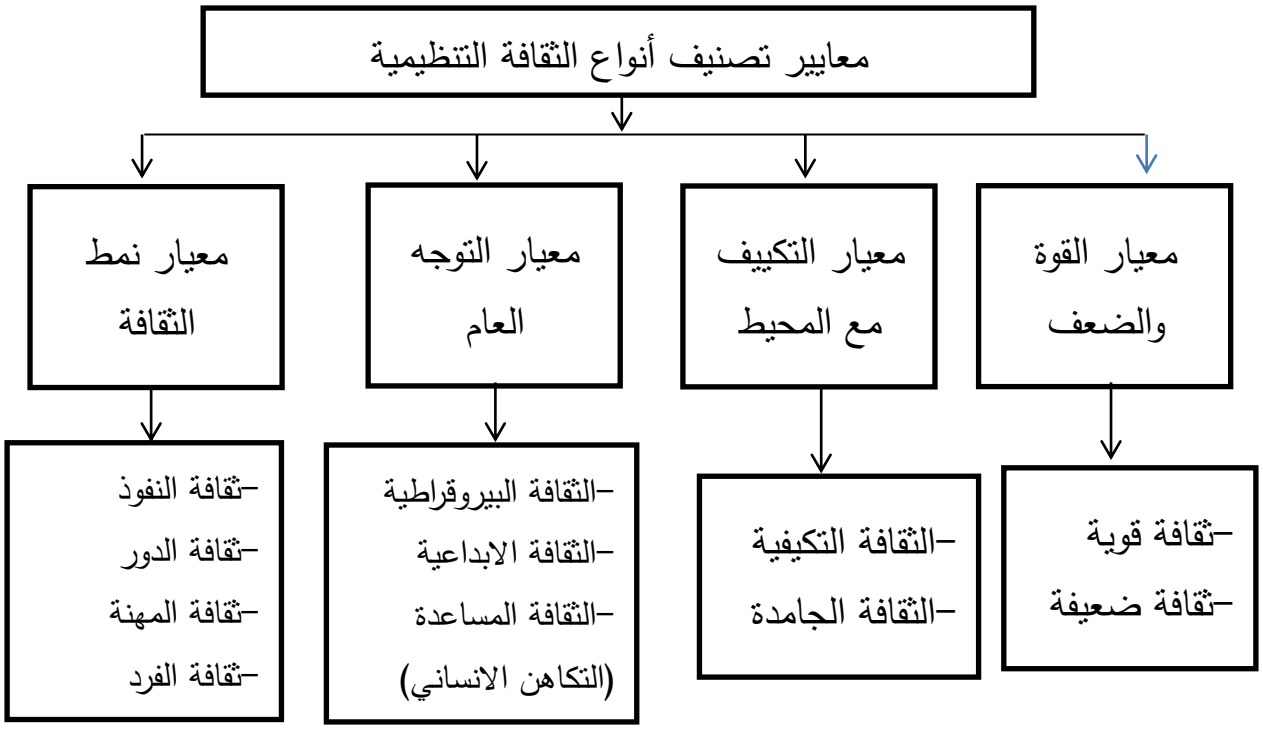
- **معيار نمط الثقافة:** قام **Handy** بتقسيم أنواع ثقافة المنظمة إلى:

- ✓ **ثقافة النفوذ (القوة):** تتركز القوة في أشخاص محددين هم اللذين يتخذون القرارات ويعملون على ايجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.
- ✓ **ثقافة الدور:** وتؤكد هذه الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة وتركز على نوعية التخصصات الوظيفية أكثر من الأفراد والعاملين، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية التي تركز على المسؤولية.
- ✓ **ثقافة المهنة (المهمة):** تركز على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
- ✓ **ثقافة الفرد (الشخصية):** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.[2]

[1]– مصطفى عبد الرزاق خالدية وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظة، المجلة العربية للادارة، م39، ع1 (مارس 2019)، ص 158.

[2]– جلال الدين بوعطيط، عبد الوهاب ميروح: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين، مجلة العلوم الاجتماعية، ع8 (مارس 2019)، ص 314.

الشكل رقم 02: يوضح معايير تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

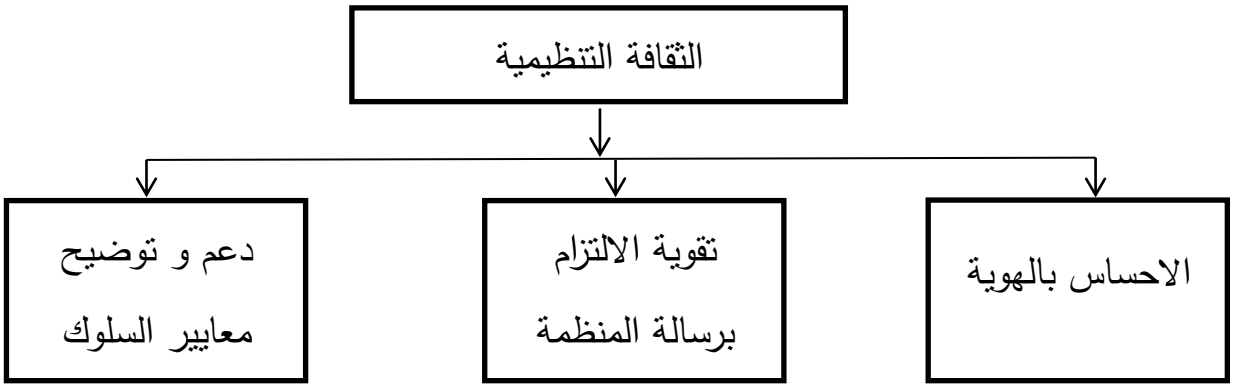
6-1-1-وظائف الثقافة التنظيمية:

- **تشكيل السلوك:** وبالتالي تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد، فعندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقا لثقافته.
- **الإحساس بالهوية التنظيمية:** فاشراك أعضاء المنظمة في نفس الثقافة يساهم في اشعارهم بأنهم وحدة متماسكة مع بعضها وانتمائهم لها.
- **تسهيل الالتزام الجماعي:** الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- **تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة:** فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، يوحد المفاهيم بينهم ويقرب من وجهات نظرهم وأراءهم وهذا بدوره يقود إلى تنسيق أفضل واستقرار النظام.

وكما يرى كل من **جرينبرج وبارون** أن الثقافة التنظيمية تقوم بالوظائف الأساسية الآتية:

- تزويد المنظمة والعمال فيها بالإحساس بالهوية.
- تقوية الالتزام برسالة المنظمة.
- دعم وتوضيح معايير السلوك.[1]

شكل رقم 3: يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: عبد السلام حمادوش: <u>الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي</u>، رسالة ماجستير (جامعة سطيف 2: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2013-2014)، ص 59.

7-1-1-مستويات ومحددات الثقافة التنظيمية:

أ- مستويات الثقافة التنظيمية:

✓ **ثقافة المجتمع:** تتمثل في نظام القيم والافتراضات الأساسية التي يتشاركها أفراد المجتمع الواحد، والتي تجسد أساليب الحياة التقليدية التي يتبعها المجتمع في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر، فهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب والأفكار الخاصة المتعلقة بتنظيم الحياة الاجتماعية.

[1]- عبد السلام حمادوش: مرجع سابق، ص ص 57-59.

- ✓ **ثقافة مجال النشاط (القطاع)** :عادة تكون هناك بعض القيم والافتراضات الأساسية التي تتقاسمها المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، وينتج ذلك عن خصوصية النشاط الذي تمارسه تلك المؤسسات، فقد تخلق طبيعة العمل في نشاط معين عددا من القيم والافتراضات التي تتحلى بها المؤسسات التي تنشط فيه، بحيث لا توجد في نشاطات أخرى.[1]
- ✓ **الثقافة الداخلية للمنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، اضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ✓ **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، تقنيين وعمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة)العمل.[2]

[1]– عماد سعادي: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه (جامعة محمد خيضر –بسكرة– : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015–2016)، ص ص 82، 83.

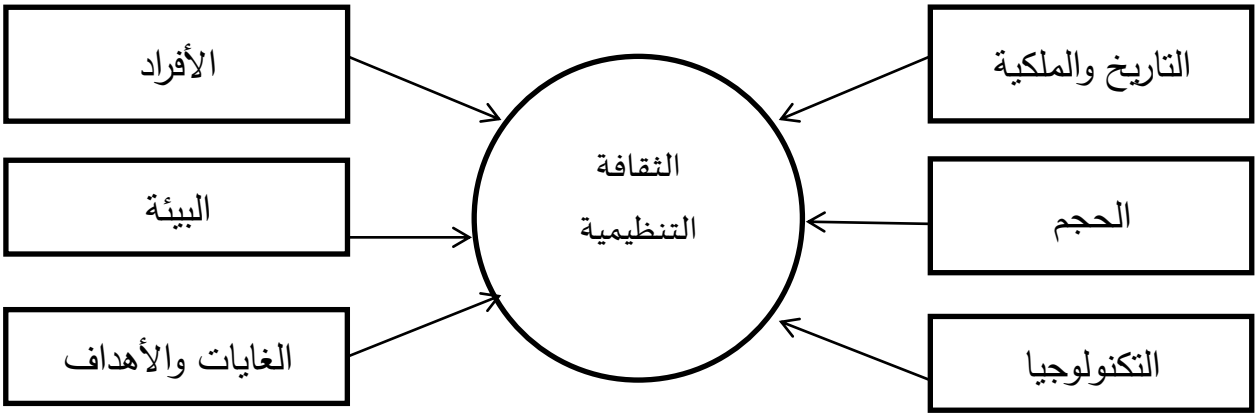
[2]– إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير (جامعة محمد بوضياف –المسيلة–: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006)، ص24.

ب- محددات الثقافة التنظيمية:

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة مواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة والمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدماتية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ... إلخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي بفضلها أعضاء الادارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.[1]

[1]- محمد الفاتح محمود تيسير المغريمي: السلوك التنظيمي (الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016)، ص 249 .

شكل رقم 4: يوضح محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: فاطمة دريدي: أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه (جامعة محمد خيضر –بسكرة–: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017–2018)، ص174.

2-1- مفهوم التطوير التنظيمي:

1-2-1-تعريف التطوير التنظيمي:

- **التطوير:**

هو العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم الملازمين لنموه وقدراته بشكل متواصل ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم التي تكون في كل الأحوال ضرورية من أجل إنجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية.

- **التطوير التنظيمي:**

- هو التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم، كما يشمل التطوير في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة.[1]
- كما يعرف على أنه: "ظاهرة طبيعية في حياة المنظمات الإدارية ولما له من أهمية كبيرة في كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات.[2]وذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات إدارية فاعلة تقوم على البحث والدراسة والتحليل، لتطوير جميع معطيات الإدارة خصوصا في جانبها التنظيمي".
- ويعرف على أنه: "عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم، وذلك بالاعتماد على أساليب وطرق معينة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو الجماعة أو التنظيم، حيث أن التطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العناصر التكنولوجية وكذا العلاقات الإنسانية".

---

[1]- يونسي مختار: التطور التنظيمي في المؤسسة، مفهومه، خصائصه، أنواع، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع2 (جوان 2019)، ص 76.

[2]- فادية ابراهيم شهاب: التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية" (د.م.ن: الاكادميون للنشر والتوزيع، د.س.ن)، ص 14.

- كما أنه محاولة لإدخال التغيير والتطوير بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء المنظمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي عن طريق استخدام أساليب متنوعة.
- وعرف على أنه جهد منظم ومخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الادارة العليا لزيادة فعالية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم.[1]
- ويعرفه "**وورث بينيس**" على أنه: "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد، الاتجاهات، القيم، والهياكل التنظيمية لتتناسب [2]مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

ومن التعاريف التي أسند إليها التطوير التنظيمي نذكر أيضا:

- هو تغيير منظم ومستمر ذي طابع استراتيجي ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة، من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين فيها بشكل متواز وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وأنماط سلوك أفراد التنظيم.[3]

- **التعريف الإجرائي:** يمكن تعريف التطوير التنظيمي من خلال هذه الدراسة على أنه خطة هادفة تساهم في زيادة مستوى الأفراد وتهيئة الجو المناسب لهم، إذ أن أسلوب

[1]– المرجع السابق ص14.

[2]– حدة بوتينية: أثر رأس مال الفكري على التطوير التنظيمي، مجلة الاقتصاد الصناعي، ع11 (ديسمبر 2016)، ص 382.

[3]– علاء الدين رسلان: التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، وتطبيقاته (سوريا: دار مؤسسة رسلان، 2013)، ص 56.

نابع من قلب المنظمة وهياكلها، تتبعه لتتماشى مع التغييرات البيئية الحاصلة ولمواكبة كل التحديات.

2-2-1-أهمية التطوير التنظيمي:

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيص هذه التحديات في ثلاث مجموعات هي:

- ✓ **التطور التكنولوجي:** إن معدله في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغربة وعدم الأمان.
- ✓ **الانفجار المعرفي وتقادم السلع:** لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتوجات أخذة في قصر، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.
- ✓ **التحولات الاجتماعية:** إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والاضرار باستقرار المؤسسة.[1]

[1]– طارق بوريب: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف رسالة ماجستير (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،2014-2015) ، ص ص 74،75.

3-2-1-أهداف التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي ويسعى من خلال ممارسته إلى إيجاد نوع من التكامل بين أهداف الأفراد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى من أجل تحسين فعالية المنظمة، وتقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة وتتمثل الأهداف الأساسية للتطوير التنظيمي في:

- تشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ الملائم له.
- تغيير ثقافة المنظمة، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى زيادة فعالية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل والأداء وصناعة واتخاذ القرارات.
- الوصول إلى الدرجة التي تُتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة، وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرارات سوف تتحول إلى المستويات الدنيا من التنظيم،[1] وإنما يعني أن القائمين على التنظيم يقررون أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في مشكلة معينة، وبالتالي إعطاء ذلك المصدر سلطة صنع القرار أو الأقل تأثير فيه.
- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.[2]

[1]- حدة بوتبينة، مرجع سابق، ص 282.

[2]- المرجع نفسه، ص ص 282، 283.

4-2-1-الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي:

تتركز الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث التطوير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها داخليا وخارجيا، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغيرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها.

ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغيرات داخلية وتغيرات خارجية كما يلي:[1]

- ✓ **التغيرات الخارجية:**

وهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أهمها:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغير السريع في مستويات التكنولوجيا المحيطة.
- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع.
- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم الثقافة والتعليم وعمل المرأة وتطلعات الشباب ...

- ✓ **التغيرات الداخلية:**

تواجه المنظمة من الداخل تغيرات حادة تؤثر على أدائها مثل:

- تغيرات في الأجهزة والآلات والخدمات وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغيرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.[2]

---

[1]- عواطف بنت ابراهيم بن على آل مكي: المشكلات الادارية فى مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها فى ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير (جامعة نزوى: كلية العلوم والآداب، 2011)، ص16.

[2]- المرجع نفسه، ص 16.

- تغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغيرات في وظائف المنظمة.
- تغيرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

إن هذه التغيرات تحكم على المنظمة بضرورة التكيف والتغير فالمنظمات المتحجرة والمتحوصلة والغير قادرة على إحداث التطوير التنظيمي اللازم تواجه مصير قائم من التخلف وربما التوقف عن العمل.[1]

5-2-1-محاور ومجالات التطوير التنظيمي:

يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسية وهي: الأفراد، والجماعة والتنظيم نفسه ونتفصل فيها كالتالي:

- ✓ **الأفراد:** أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير اتجاهاتهم وسلوكاتهم بما يتلاءم وأهداف المنظمة ومتطلباتها، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم، قدراتهم، واتجاهاتهم ومواقعهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها.[2]
- ✓ **الجماعة:** يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة، خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة.
- ✓ **التنظيم:** ويتمثل في بعدين أساسيين هما:

[1]- المرجع السابق، ص 16.

[2]- ديما نضال مخيمر ياغي: فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير(جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا، 2017)، ص 28.

أ- **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وقد تكون أقساما أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.

ب-العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف، وإدارة النزاعات وغيرها ...[1]

6-2-1-خصائص التطوير التنظيمي:

- السعي لدعم كفاءة التنظيم.
- تحسين قدرة المنظمة على معالجة مشكلاتها الداخلية ومواجهة المشكلات والتغييرات في البيئة.
- تعزيز قدرات العاملين في التنظيم وخلق بيئة تنظيمية تدعو إلى مزيد من الإبداع والمثابرة في العمل.
- التأكيد على فريق العمل والاهتمام بالإدارة المشاركة الجماعية في إدارة فرق العمل.
- إحداث التغيير المرغوب في وسائل وإجراءات العمل والسلوك والهياكل التنظيمية ونظم الحوافز.[2]

"يتسم التطوير التنظيمي داخل المؤسسة بإحداث تغيير داخلها وزيادة كفاءة عامليها وكذا مجاراة التغيرات الحاصلة ومواجهة أي مشكلة من مشكلاتها".

[1]- المرجع السابق، ص ص 28، 29.

[2]- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته (عمان: دار أسامة، 2006)، ص 177.

7-2-1-معوقات التطوير التنظيمي:

يمكن تصنيف معوقات التطوير التنظيمي إلى عدة أنواع منها:

أ- المعوقات البشرية:

- مقاومة الأفراد للتطوير ويعود هذا عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج أو التأثر بالمصالح الشخصية والوظيفية.
- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف نوعية الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.
- عدم الإفادة من التدريب على مستوى القيادات والأفراد واتخاذ التدريب كوسيلة تهدف إلى الحصول على ترقيات وعلاوات نقدية وغيرها.

ب-المعوقات البيئية:

وتختص بالبيئة القانونية وتشريعات الدولة وما يحدث عليها من تعديلات، بالإضافة إلى دوام التطوير في الأوضاع السياسية وظهور الأزمات الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية ومحدودية استجابة البيئة لعمليات التطوير، ولكي يستمر التنظيم فمن الضرورة أن يستجيب التنظيم وعملية التطوير فيه لهذه المتغيرات البيئية.[1]

ج- المعوقات الفنية والمادية:

وهنا تبرز مشكلة ضعف الإمكانات المادية والفنية للتطوير، أو سوء توزيعها واستخدامها، بناءا على الأولويات، وكذلك عدم الإستغلال المتوافر منها بشكل فعال، بالإضافة إلى ضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلا من المنهج الميداني والاعتماد على إدخال مكتبة العمل بناءًا على التقديرات الفردية وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل.

[1]- إبراهيم شهاب، مرجع سابق، ص 42.

د- المعوقات الاجتماعية:

- تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلبا على برامج التطوير التنظيمي.
- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- قوة جماعات الضغط التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرنامج التطوير التنظيمي.[1]

و- المعوقات التقنية:

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة لعدم توافرها أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها.
- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.
- عدم توافر التدريب المناسب للكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة.
- عدم إلمام العاملين بالتقنية التي يجب استخدامها لتطبيق التطوير.[2]

"إن أي عملية إدارية داخل المؤسسة لا تخلو من صعوبات أو معوقات تواجهها لذلك فإن التطوير التنظيمي أيضا تمسه معوقات نذكر منها البشرية، البيئية، التقنية، والاجتماعية ...".

[1]- المرجع السابق، ص ص 42، 43.

[2]- المرجع نفسه، ص 43.

2- الدراسات السابقة والمشابهة:

تعتبر الدراسات السابقة والبحوث السابقة من أهم الخطوات والمراحل التي لا ينبغي للباحث إهمالها، سواء بمراجعتها والاطلاع عليها أو عرضها أو توظيفها، فيلجأ الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، وغيرها إلى قراءة تلك الدراسات قراءة تحليلية من أجل تحديد النتائج التي توصلت إليها لكي تشكل له انطلاقة صحيحة في بحثه، فبمراجعة تلك الدراسات يتمكن الباحث من بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها بشكل واضح أكثر، كما تزوده بالأفكار والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها.[1]

2-1- الرسائل الجامعية:

الدراسة الأولى: بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف.

أولا: معلومات ببليوغرافية:

- **عنوان الدراسة:** الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف.
- **اسم الباحث:** بوريب طارق
- **الدرجة العلمية:** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر –بسكرة– 2014-2015.

ثانيا: مضمون الدراسة:

- **تحديد المشكلة:** هذه الدراسة تهدف إلى معرفة علاقة الرقابة الإدارية (رئيس، مرؤوس) في تطوير محافظة الغابات لولاية الطارف، لا سيما تطوير المورد البشري،

[1]– نادية عاشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الجزائر: مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، 2017)، ص 93.

حيث يعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية التي تعتمدها المنظمات الحديثة وباعتبار محافظة الغابات لولاية الطارف كغيرها من المؤسسات تنشط في بيئة حركية الأمر الذي يستدعي توفر إدارة تتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقدرة على مواجهة التحديات، مما يستوجب عليها تبني توجهات حديثة كالتطوير التنظيمي.

وتبحث الدراسة إلى مساهمة الرقابة الإدارية كنظام لتصحيح ومعالجة الانحرافات الأدائية في تطوير القدرات الفكرية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من منظور التطوير التنظيمي، ليكون التساؤل الرئيسي على النحو التالي:[1]

- هل للرقابة الإدارية علاقة بتطوير المورد البشري داخل التنظيم؟

اعتمد الباحث على طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للرقابة الإدارية علاقة بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات؟
- هل للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة؟
- هل للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للموظفين؟

- **المنهج المستخدم:** اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف دراسته من أجل وصف الظاهرة وتنظيمها وتصنيفها والتعبير عنها كميا وكيفيا.
- **العينة ومجتمع البحث:** اعتمد الباحث على 155 موظف وهي ممثلة للمجتمع الأصلي، وبالتالي فان عينة الدراسة هي العينة القصدية باستخدام المسح الشامل.
- **نتائج الدراسة:** من خلال الدراسة توصل الباحث إلى جملة من النتائج، نذكر أبرزها:
  - هناك علاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير المورد البشري داخل التنظيم.

[1]– طارق بوريب، مرجع سابق، ص 167.

- الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تطوير إمكانيات قدرات الموظفين.
- إن توفير الجو الملائم للعمل من خلال مشاركة ومتابعة المشرف لمرؤوسيه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإتباع الأسلوب الديمقراطي وترك مجال من حرية التصرف للفرد العامل كلها عناصر تترك لدى الموظفين الانطباع الجيد والاستعداد للانجاز والعمل عل تحسين أدائهم.
- الاهتمام بالإدارة العليا برفع المستوى الثقافي للموظف له دور في تحسين وتعديل السلوكيات السلبية كالتغيب واللامبالاة، وعدم تحمل المسؤولية.
- إن طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس المباشر والموظفين ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

- **أوجه التشابه:** باعتبار أن هذه الدراسة المعنونة بـ "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي "دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف"هي دراسة مشابهة لدراستنا المعنونة: بتأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي –دراسة ميدانية بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–
- كلاهما يشتركان في المتغير التابع وهو التطوير التنظيمي.
- كلاهما تشتركان في المنهج الوصفي.
- كلاهما تشتركان في استخدام طريقة المسح الشامل.
- **أوجه الاختلاف:** تتضح أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسة المشابهة سابقة الذكر في:

- اختلاف دراستنا الحالية مع الدراسة المشابهة في أن الدراسة المشابهة تخصص التنظيم والعمل في حين أن دراستنا تخصص اتصال تنظيمي.

- الاختلاف في عنوان الدراسة: فدراستنا عملت على الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي، أما الدراسة المشابهة عملت على الكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي.
- **مجال الاستفادة:** الاستفادة من الجانب النظري المتعلق بالتطوير التنظيمي.

الدراسة الثانية: بعنوان: فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين.

أولا: المعلومات البيبليوغرافية:

- **عنوان الدراسة:** فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين.
- **اسم الباحث:** ديما نضال مخيمر ياغي
- **الدرجة العلمية:** قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل 2017.

ثانيا: مضمون الدراسة:

- **تحديد المشكلة:** يلعب التطوير التنظيمي دورا في عملية إظهار أهمية المساهمة ومداها التي تقدمها الوحدة التنظيمية، وتخفيض التضارب والازدواجية والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة، وتخلصها من الغموض ويساعد على تحديد نوعية النشاط ومداه الذي يعهد به المدير إلى كل وحدة وفرد بالتنظيم مهما كان حجمها ودرجة تخصصها، ويوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء ووضع قواعد لضبطه والتحكم فيه، ويسهم أيضا في تحقيق التمايز بين الأهداف والغايات والوسائل، ويقوم أيضا على إنشاء نظام قابل للتجديد والبقاء يمكنه من التكيف مع البيئة المحيطة، وتعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير

الرسمية، وتحقيق درجة عالية من التعاون والتقليل من الصراعات بين الأفراد وإيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مواجهة الخلافات القائمة ومعالجتها، ويساعد التطوير التنظيمي أيضا على الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة فقط، و إنما المزج بينهما.[1]

ويعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة، وهو العنصر الحتمي في صور ومراحل النشاط الإداري كافة، وترتبط عملية نجاحه ارتباطا وثيقا بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حياله، وتخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة، فيقوم التغيير على الحفاظ على الحيوية الفاعلة وتنمية القدرة على الابتكار، وإثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء والتوافق مع متغيرات الحياة وزيادة مستوى الأداء.[2]

- لم تطرح الباحثة تساؤلا رئيسيا ولم تطرح أيضا تساؤلات فرعية.

- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول دراسة المشكلة كما توجد في الواقع ويوفر البيانات والحقائق عن المشكلة ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، وكونه المنهج المناسب للدراسة.
- **العينة ومجتمع البحث:** قامت الباحثة باختيار عينة عنقودية عشوائية من مجتمع الدراسة، التي تنطبق عليها حدود الدراسة، وتم اختيار 27 منظمة مختلفة.
- **نتائج الدراسة:**

- أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية تتمتع بدرجة متوسطة في تدريب وتطوير العاملين.
- أشارت الدراسة أن جميع فقرات محور استخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية كانت بدرجة مرتفعة.

[1]- ديما نضال مخيمر ياغي: فعاليات أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بادارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير (جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا، 2017)، ص 04.

[2]- المرجع نفسه، ص ص 4-5.

- يتواجد مظاهر الهيكل التنظيمي في معظم المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية بدرجة مرتفعة.
- وفيما يتعلق باهتمام المنظمات بتحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية، فقد كانت بدرجة مرتفعة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات الغير الحكومية في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة.
- تظهر نتائج الدراسة أن إدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة.
- تشير النتائج أن المنظمات تستعين بخبراء في مجال إدارة التغيير بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير، والاختلاف حول تعريفه، حيث كانت النسب متقاربة.
- تشير نتائج تحليل العلاقة بين أداة التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير إلى وجود علاقة ايجابية طردية بين تدريب وتطوير العاملين وإدارة التغيير، حيث كلما زاد تدريب وتطوير العاملين في المنظمات غير الحكومية زاد مستوى إدارة التغيير في المنظمات والعكس صحيح.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية مع الدراسة المشابهة"

- **أوجه التشابه:** تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسة المشابهة في:
  - كلاهما يشتركان في نفس المتغير وهو التطوير التنظيمي.
  - كلاهما تناول دراسة ميدانية وكلا الدراستين الميدانيتين أجريتا في منظمة.
  - كلاهما يعتمد على المنهج الوصفي.
- **أوجه الاختلاف:** تختلف دراستنا المعنونة: بتأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية، دراسة ميدانيا بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة– عن

الدراسة المشابهة المعنونة: بفعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، في:

- دراستنا اعتمدت على العينة القصدية، لكن الدراسة المشابهة اعتمدت الباحثة فيها على العينة العنقودية العشوائية.
- في الدراسة المشابهة اعتمدت الباحثة على عينة تمثلت في منظمات غير حكومية ولكن عينة دراستنا كانت عبارة عن موارد بشرية داخل مؤسسة حكومية.

- **مجال الاستفادة:** تم الاستفادة من الدراسة المشابهة فيما يتعلق ب:

- الجانب النظري المفاهيمي خصوصا فيما تعلق بمتغير التطوير التنظيمي.
- تم الاستفادة من الدراسة في الجانب التطبيقي فيما يخص الخطوات المنهجية.
- تم الاستفادة من الدراسة فيما يخص الجانب العام للدراسة من مصطلحات ومفاهيم وخطوات منهجية.

الدراسة الثالثة: بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة.

أولا: معلومات ببليوغرافية:

- **عنوان الدراسة:** مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة.
- **اسم الباحث:** عماد سعادي
- **الدرجة العلمية:** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر –بسكرة– 2015-2016.

ثانيا: مضمون الدراسة

- **تحديد المشكلة:** بما أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة تنظيمية، فهي لا تقتصر فقط على برنامج معين لتطبيقه، بل تحتاج لثقافة تنظيمية تعمل على ترسيخها من أول خطوة تقوم بها المؤسسة لتبني أسلوب الحياة هذا، وصولا إلى تنفيذ برامجها والعمل على مواصلة تبني هذه الفلسفة التسييرية القائمة على الجودة في كل شيء، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى البحث في سبل مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة؟[1]

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية وضع الباحث التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف تتميز الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- كيف تساهم القيم التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أنماط السلوك التنظيمي المناسبة لتبني إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مظاهر المصطنعات المكونة لإدارة الجودة الشاملة؟

- **المنهج المستخدم:** اعتمد الباحث في دراسته على الفلسفة الواقعية النقدية التي تنطوي على دراسة العلاقة بين المتغيرات، إضافة إلى مقاربة الاستنباط الافتراضي لوضع الفرضيات واختبارها.
  - المنهج التفسيري.
  - انتهاج منهج دراسة الحالة.

[1]- عماد سعادي، مرجع سابق، د. ص.

- **العينة ومجتمع البحث:** استهدفت دراسة الباحث المجتمع بأكمله والمكون من 104 عاملا، وقد تم توزيع 96 استبيانا على العاملين، تم استرجاع 90 استبيانا، استبعد منهم 4 استبانات غير صالحة للدراسة، ليبقى 96 استبيانا صالحا للدراسة.
- **نتائج الدراسة:** توصلت دراسة الباحث إلى عدة نتائج مستخلصة من مركب الملح بالوطاية ولاية بسكرة تتعلق بواقع كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المركب، وهي كما يلي:

- توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع على وجه العموم، إضافة إلى توافر مرتفع للقيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون وذلك من خلال ترسيخ قيم النزاهة المسؤولية الاجتماعية، وسلوك المواطنة التنظيمية.
- تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون وتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال المناسبة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالمورد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير برامج التدريب المناسبة والعمل الجماعي.
- تمكن الثقافة التنظيمية في الحفاظ على التحسين المستمر من خلال اعتبار المشاكل فرصا للتحسين، نشر ثقافة اللاخوف، تشجيع الإبداع.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

- **أوجه التشابه:** كلاهما يشتركان في المتغير المستقل، حيث اتضح أن كلاهما يدرس الثقافة التنظيمية.
- **أوجه الاختلاف:** تختلف دراستنا مع الدراسة المشابهة السابقة الذكر في التالي:

- **التخصص:** تختلف دراستنا المعنونة ب: تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدماتية، دراسة ميدانية بقر بلدية بئر مقدم –تبسة– عن دراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، حيث أن الأولى تخصص اتصال تنظيمي والثانية تسيير المنظمات.
- **المنهج:** تعددت طرق ومناهج الباحث في دراسته، بينما دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي.
- **الاختلاف في العينة.**

- **مجال الاستفادة:** تم الاستفادة من الدراسة المشابهة فيما يتعلق بالجانب النظري المفاهيمي بالتحديد فيما يخص الثقافة التنظيمية.
- إضافة إلى الاستفادة من أسئلة الدراسة التي ساعدتنا في تكوين أسئلة حول موضوع دراستنا.

الدراسة الرابعة: بعنوان: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر –بسكرة–.

أولا: معلومات ببليوغرافية:

- **عنوان الدراسة:** أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية –دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر–بسكرة –
- **اسم الباحث:** فاطمة دريدي
- **الدرجة العلمية:** أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة 2017–2018.

ثانيا: مضمون الدراسة:

- **تحديد المشكلة:** تتمحور دراسة الباحثة حول الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر –بسكرة–، حيث تناولت أنواع السلطة تبعا للتكنيك الفني لأسلوب الأداء والمتمثلة في ثلاثة أنماط وهي النمط الديكتاتوري، الديمقراطي، والنمط الفوضوي وربطها بأحد أهم عناصر التنظيم وهي الثقافة التنظيمية التي لها دور مهم في توجيه سلوك الأفراد في مواقع العمل، فهي تشمل جميع العناصر النفسية والاجتماعية التي تحدد اتجاهات الفرد ومواقفه تجاه واقع منظماتي معين كما تشمل طريقة التفكير لأداء الأنشطة، فالسلطة بأنماطها من المبادئ الأساسية لبناء المنظمات، وتكوين ثقافة منظمية بداخلها، حيث أُستنتج ن هذه الإشكالية التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالثقافة التنظيمية؟

اعتمدت الباحثة على طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي علاقة السلطة الديكتاتورية بالثقافة التنظيمية؟
- ماهي علاقة السلطة الديمقراطية بالثقافة التنظيمية؟
- ماهي علاقة السلطة الفوضوية بالثقافة التنظيمية؟
- ما هو نمط السلطة الإدارية السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر؟

- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتحليلها والإحاطة بجميع أبعادها.
- **العينة ومجتمع البحث:** اعتمدت الباحثة على:

- طريقة المسح الشامل لـ 36 اطار.
- العينة المنتظمة وأخذ نسبة قدرها 60% من 306 مرؤوس.

- **نتائج الدراسة:** توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، نذكرها:

- علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية.
- كلما زادت أنماط السلطة الإدارية زاد مستوى الثقافة التنظيمية والعكس صحيح.
- تساهم السلطة الديكتاتورية في زيادة التزام الموظفين وضبط سلوكاتهم.
- تساهم السلطة الديمقراطية في تعزيز احترام الموظفين للسلم الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- تساهم السلطة الفوضوية إلى تعدد الأوامر الإدارية وظهور صراعات تنظيمية.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

- **أوجه التشابه:** تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسة المشابهة من حيث:

- كلا الدراستين تشتركان في متغير الثقافة التنظيمية.
- كلاهما اعتمد على المنهج الوصفي كمنهج مستخدم.
- كلاهما اعتمد على طريقة الحصر الشامل.

- **أوجه الاختلاف:** تختلف دراستنا مع الدراسة المشابهة في بعض النقاط، نذكر منها:

- ركزت دراستنا على تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية مقر بلدية بئر مقدم –تبسة– أما الدراسة المشابهة السابقة الذكر اعتمدت فيها الباحثة على الكشف عن العلاقة بين الأنماط الإدارية بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر –بسكرة–
- تختلف دراستنا مع الدراسة المشابهة في التخصص.

- **مجال الاستفادة:** تم الاستفادة من الدراسة المشابهة في الجانب النظري فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، أما الجانب التطبيقي استفدنا منه في كون الدراسة كانت داخل مؤسسة عمومية.

2-2- المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة:

الدراسة الأولى: بعنوان: دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سباكة –تيارت–

أولا: المعلومات الببليوغرافية:

- **عنوان الدراسة:** دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سباكة –تيارت–
- **اسم الباحث:** هيشور محمد لمين.
- **الدرجة العلمية:** دراسة منشورة بمجلة علمية محكمة بمجلة دراسة وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 28، تيارت، سنة النشر 28 سبتمبر 2017، ص224.

ثانيا: المضمون

- **تحديد المشكلة:** تعد عملية التطوير ظاهرة تنظيمية تخضع لها معظم المؤسسات الاقتصادية، حيث فرضت التحولات الاقتصادية العالمية في جميع المجالات على المؤسسات أهمية تبني التجديد والتطوير بهدف البقاء والاستمرار، لذلك سيضل التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة بسبب طبيعة البيئة التنافسية التي تتسم بالحركية وسرعة التغيير، ولأن العالم أصبح أشبه ما يكون بقرية عالمية صغيرة بفعل ثورة التكنولوجيا والاتصالات الحديثة،[1] فانه أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تؤمن بمزايا التطوير التنظيمي وفوائده على المستوى الميكرو والماكرو والاقتصادي للمؤسسة خصوصا فيما يتعلق بتطوير ثقافة

[1]– محمد لمين هيشور: دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سباكة بتيارت، مجلة دراسات وأبحاث، العدد (28 سبتمبر 2017)، ص226.

المؤسسة التي تعتبر المرآة العاكسة لمختلف أنشطة المؤسسة وآليات اشتغالها الظاهرية والباطنية، وذلك من أجل زيادة أداء الموارد البشرية كمياً ونوعياً، وخلق حصانة ومناعة تنظيمية ضد كل التغيرات الخارجية، علاوة على ذلك، فانه لا يمكن أن يتجاهل التطوير التنظيمي موضوع ثقافة المؤسسة لدوره البالغ في نظرية الإدارة، ونشاطها فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي، فلقد أصبح شعار "غير الثقافة تحل معظم المشاكل التنظيمية" واقعا معمولا به في ميدان المؤسسة، وبابا من أبواب صد الصعوبات التي تعترض السير الحسن للمؤسسة، فتغيير الثقافة القائمة وإحلالها بثقافة تواكب المتغيرات الحديثة من الأمور التي تسعى إليها الإدارات التنظيمية في عالم التسيير، لأنه بات مؤكدا أن الثقافة التقليدية لا تصدق في زمن التغيرات السريعة، وبالتالي إما أن تكون ثقافة المؤسسة في خدمة التطوير، أو مدخلا من مداخل التطوير التنظيمي.

- **التساؤل الرئيسي:** ما هو دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي في مؤسسة السباكة بتيارت؟

وبناءا على التساؤل التالي تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور القيم التنظيمية في إحداث التطوير التكنولوجي بمؤسسة السباك بتيارت؟
- ما هو دور المعتقدات التنظيمية في إحداث التطوير الهيكلي بمؤسسة السباكة بتيارت؟[1]

- **المنهج المستخدم:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه مناسبا لوصف الظاهرة المدروسة.
- **العينة ومجتمع البحث:** اعتمد الباحث في إطار هذا البحث على العينة القصدية العمدية، حيث أجريت الدراسة على 76 إطارا من المؤسسة مجال البحث.

[1]– المرجع السابق، ص 226.

- **نتائج الدراسة:**

- تسهم القيم التنظيمية في إحداث تطوير تكنولوجي بمؤسسة سباكة بتيارت.
- إن المؤسسة تمنح الثقة لإطاراتها وتعترف بمؤهلاتهم وقدرتهم على التغيير والتجديد.
- إن الإبداع جزء من ثقافة المؤسسة، حيث يشجع على خلق رأس مال فكري تعتمد عليه المؤسسة.
- دور الاتصال الاستراتيجي يتيح للمؤسسة فرصة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات ميدانية أثناء تطبيق التطوير التنظيمي.
- لدى العاملين في الإدارة ثقافة مشتركة حول التغيير ومدى ضرورته للمؤسسة بصفة عامة.
- إن المؤسسة قادرة على الصمود في وجه المنافسة الخارجية كما أنها قادرة أن تكون رائدة في مجال الإنتاج والنوعية وتستجيب للتطورات الحاصلة في بيئة خارجية.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة:

- **أوجه التشابه:** تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في:

- كلاهما يشتركان في نفس المتغيرات المستقل والتابع وهما الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.
- كلاهما يعتمد على المنهج الوصفي.
- كلاهما يعتمد على دراسة ميدانية.

- **أوجه الاختلاف:** تتضح أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في: أن الدراسة السابقة قد أجريت في مؤسسة اقتصادية أما دراستنا الحالية أجريت في مؤسسة عمومية.

- **مجال الاستفادة:**

- تم الاستفادة من الدراسة السابقة فيما يتعلق بالجانب النظري المفاهيمي بالتحديد فيما يخص التطوير التنظيمي.
- تم الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب التطبيقي فيما يخص الخطوات المنهجية.

الدراسة الثانية: بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي.

أولا: معلومات ببليوغرافية:

- **عنوان الدراسة:** أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي.
- **اسم الباحث:** بدرية بنت متعب العتيبي
- **الدرجة العلمية:** دراسة منشورة بمجلة دولية محكمة، مجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد الرابع، المملكة العربية السعودية، سنة النشر 2020، ص 127.
- **تحديد المشكلة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة عبد العزيز بجدة، والتعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية في الجامعة، بالإضافة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية بالجامعة، وترى الباحثة أن الاهتمام بمتغير التفكير الاستراتيجي لدى القيادات يتطلب الحرص على أن يكون التوجه الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من المكون الثقافي للمنظمة، فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم وطموحات لها دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، حيث أن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلبا على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى ضعف مواجهتها التحديات المستقبلية.[1]

[1]– بدرية بنت متعب العتيبي: أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي، مجلة العربية للإدارة، م40، ع4 (2020)، ص ص 128، 129.

- **التساؤل الرئيسي:** ما أثر الثقافة التنظيمية على ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

ويتفرع منه عدة تساؤلات وهي:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة؟
- ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا بالجامعة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة ارتباطية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ودرجة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا في الجامعة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات العليا بالجامعة تعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا في الجامعة تعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة الظاهرة دراسة كيفية توضح خصائصها، وكمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.
- **العينة ومجتمع البحث:** أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 137 من القيادات النسائية جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- **نتائج الدراسة:**

- إن السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وتبين أيضا أن هناك اهتمام من قبل الباحثين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة وهذا دلالة على أن السياسات والإجراءات ملائمة لتحقيق أهداف الجامعة، ودلالة على التزام وتقدير القيادات لحجم المسؤولية التي كلفتهم الجامعة بها.

- إن الأنماط السلوكية بالجامعة والسائدة هي سلوكيات ايجابية تعكس صورة طيبة عن القيادات في الجامعة وأيضا تساهم في انجاز الأعمال المطلوبة وهذا دلالة على اهتمام الجامعة بتقديم الدورات اللازمة للقيادات من أجل إتباع الأنماط السلوكية الايجابية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية.
- أكدت نتائج الدراسة بأن عدد من القيادات النسائية تعتمد بالدرجة الأولى على فهم المشكلات ومن ثم وضع البدائل بناءا على معطيات الواقع وهذا بالتأكيد يضمن للجامعة سلامة اتخاذ القرارات والحلول في الأزمات الإدارية التي تواجهها.
- بينت نتائج الدراسة بأن عدد القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة مرنة في التعامل مع العاملين وهذا سلوك ايجابي يعزز العلاقات الإنسانية ويزيد من روح التعاون والود بين الموظفين والقيادات، وأضف إلى أن القيادات النسائية في جامعة الملك عبد العزيز تسعى دومًا إلى طرح حلول شاملة للمشاكل الإدارية في أي عمل تمارسه.
- أثبتت نتائج الدراسة بأن عدد القيادات بجامعة الملك عبد العزيز تسعى إلى استثمار جميع الفرص المتاحة إلى بناء المجتمع.
- أثبتت نتائج الدراسة بأن عدد القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة تعتمد على إيجاد طرق ولكن بعد فهم المشكلة في إطار المجرد من خلال حصر العوامل المحيطة بها.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

- **أوجه التشابه:** تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسة المشابهة في:
- كلاهما يشتركان في المتغير المستقل ألا وهو الثقافة التنظيمية.
- كلاهما رصد تأثير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- **أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة المشابهة عن دراستنا الحالية في عدة نقاط وهي:

- اختلفت دراستنا المعنونة بتأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية مقر بلدية بئر مقدم –تبسة– عن الدراسة المشابهة المعنونة بأثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي في التخصص، حيث أن تخصصنا اتصال تنظيمي وتخصص الباحثة علم الإدارة.
- **الاختلاف في العينة:** حيث أن دراستنا اعتمدت على العينة القصدية والدراسة المشابهة اعتمدت فيها الباحثة على العينة العشوائية.

- **مجال الاستفادة:** استفدنا من هذه الدراسة في بعض النقاط التي تمثلت أهمها في التالي:

- الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالمتغير المستقل الثقافة التنظيمية.
- الاستفادة من طريقة عرض نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني:

الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

1-الإجراءات المنهجية للدراسة

1-1-مجالات الدراسة

1-1-1-المجال المكاني

1-1-2-المجال الزماني

2-1-مجتمع البحث والعينة

3-1-منهج الدراسة

4-1-أدوات جمع البيانات

2- الدراسة الميدانية

2-1-تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

2-2- نتائج الدراسة

1-الإجراءات المنهجية للدراسة:

1-1-مجالات الدراسة: تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من مجال مكاني وزماني، فهي في دراستنا كالآتي:

1-1-1-المجال المكاني: قبل الشروع في تحديد مكان الدراسة، استلزم أولا تعريف المؤسسة الخدماتية.

- **تعريف المؤسسة الخدماتية:** وهي عبارة عن تنظيم يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات المواطن، كمؤسسات النقل ومؤسسات البريد والتأمينات ومؤسسات الأبحاث العلمية.[1]

أجريت هذه الدراسة ببلدية بئر مقدم –تبسة– التي تعبر عن جماعة عمومية، محلية، مستقلة ولها مساحة ترابية محددة، الذي تأسس مقرها في 1 جويلية 1957 في الفترة الاستعمارية، أنشأتها الإدارة الفرنسية في حي المستودع من أجل تقديم الخدمات لمعمريها، كما كانت مركزا عسكريا، وفي عهد الاستقلال أصبحت إدارة ذات استقلالية تامة من جميع النواحي، وتضم هذه المؤسسة العديد من المصالح والأقسام.*

وقد أُختيرت هذه المؤسسة كمجال للدراسة لمعرفتنا للمكان ومن ثم سهولة الوصول إليه، وبالتالي إلغاء عاملي الزمن وبعد المسافة ولو نسبيا، على اعتبار أننا نقطن في مكان وجود الدراسة.

2-1-1-المجال الزماني:

- بدأت دراستنا وقراءتنا الاستطلاعية والنظرية مع بداية شهر جانفي 2021.

[1]– سهيلة حداد: فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات، رسالة ماجستير (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، 2005)، ص13.

* مقابلة أجريت مع مسيرة مكتب المستخدمين السيدة بريك صليحة يوم 2021/03/17 بالمؤسسة.

- بدأنا بمناقشة موضوع الدراسة مع الأستاذة المشرفة إضافة إلى البحث عن المصادر والمراجع المتعلقة بعنوان دراستنا والشروع في بناء الإطار المنهجي والنظري.

- شرعنا في الجانب الميداني ابتداءً من شهر مارس وبالتحديد يوم 15 مارس 2021 إلى غاية شهر أفريل وقد مر إنجازنا لهذا الجانب بمرحلتين:

- مرحلة الزيارات الاستطلاعية التي انطلقت من 15 مارس إلى 28 مارس 2021، وتم فيها تجميع معلومات حول موضوع الدراسة، كالتعرف على موظفي المؤسسة والتحاور حول عدة جوانب، كما تطرقنا إلى معرفة العينة وتحديدها.
- مرحلة جمع المعلومات التي باشرناها من 15 مارس إلى 30 أفريل 2021، وتم فيها اجراء مقابلات مع بعض الموظفين ورؤساء المكاتب كرئيسة مكتب المستخدمين، ورئيس مصلحة الأمانة العامة، كما تم في مرحلة لاحقة تجريب الاستمارة والذي وزع على عينة تكونت من 05 مفردات لمدة ثلاثة أيام ليتم بعد ذلك التوزيع النهائي للاستمارة النهائية الذي دام حوالي أسبوع.

2-1- مجتمع البحث والعينة:

تعتبر خطوة تحديد المجتمع الأصلي والعينة من أبرز الخطوات التي يتبعها الباحث لإجراء بحثه بحيث يُعَرف مجتمع البحث على أنه مصطلح علمي منهجي يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة التي يستهدف الباحث دراستها من أجل تحقيق نتائج الدراسة.

- ويُعَرف على أنه: "مجموع محدود أو غير محدود من المفردات أو العناصر المحددة مسبقا، حيث تنصب عليها جل الملاحظات".[1]

[1]- داود بن درويش حلس: دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية (د.م.ن: د.د.ن، د.س.ن)، ص 66.

- كما يُعَرف على أنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات".[1]

وطبقا لموضوع دراستنا الذي يهدف إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي داخل مقر بلدية بئر مقدم –تبسة–، فان مجتمع بحثنا يتكون من كل الإداريين بمختلف الرتب والذين لديهم مستوى تعليمي عالي، ولما كان عددهم محدود فقد اخترنا أن نجري حصرا شاملا لكل المفردات والمتمثلة في 50 مفردة.

والجدول الموالي يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب المصالح والمكاتب والفروع التي يعملون بها.

جدول رقم 01:

يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب المصالح والمكاتب والفروع التي يعملون بها.

		العدد
المصالح	✓ الأمانة العامة	01
	✓ مصلحة التنظيم والشؤون العامة	01
	✓ مصلحة الشؤون المالية والاقتصادية	01
	✓ مصلحة التعمير	01
المكاتب	✓ مكتب الأمانة	02
	✓ مكتب المستخدمين	02
	✓ مكتب الأرشيف	01
	✓ مكتب الحالة المدنية	10
	✓ مكتب الانتخابات	02

[1]– موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون(الجزائر: دار القصبة، ط2، 2006)، 298.

المكاتب	✓ مكتب التنظيم العام	08
	✓ مكتب المحاسبة	03
	✓ مكتب الصفقات	01
	✓ مكتب ممتلكات البلدية	02
	✓ مكتب التعمير والبناء	04
	✓ مكتب التنسيق والتطبيق	01 غير فعال
	✓ مكتب التطهير والنظافة	06
الفروع	✓ فرع الترتيب والتصنيف	01
	✓ فرع الجمعيات	01
	✓ فرع الميزانية والمحاسبات	01
	✓ فرع الدراسات التقنية	01
المجموع		49+ رئيس البلدية

يتضح من الجدول أعلاه أن مجتمع البحث يشمل 49 موظفا + رئيس البلدية، لكن عند إجرائنا للدراسة الميدانية صادفنا وجود مسؤول مكتب الأرشيف في عطلة مرضية، و02 من موظفي مكتب الحالة المدنية في مهام خارج المؤسسة، وموظف من مكتب التعمير والبناء في اجازة، وذلك حسب ما أدلى به رئيس مصلحة الأمانة العامة، وبالتالي فقد وزعنا 46 استمارة، لكن عملية التوزيع وجمع الاستمارات أسفرت عن مرتجعات قدرت بـ 04 استمارات، وبذلك فنتائج هذه الدراسة ستحسب نسبة إلى 42 مبحوث فقط.

3-1- منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق لها، ولذلك فقد عُرف المنهج بأنه:

- عدة أدوات استقصائية تستعمل في استخراج المعلومات من مصادرها الأصلية والثانوية، البشرية والمادية، البيئية والفكرية تنظم بشكل مترابط ومنسق لكي تفسر وتشرح وتحلل ويعلق عليها.[1]
- وهو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث.[2]

وبما أن دراستنا تتمحور حول "تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية الجزائرية"، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال، والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة وتفسيرها وتحديد المعضلة أو المشكلة التي يجب معالجتها وهذا يتناسب والمنهج الوصفي الذي يعرف بأنه:

- أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.[3]

وبما أن دراستنا تنتمي إلى الدراسات الوصفية كونها دراسة تحتاج إلى وصف متغيراتها وكذا وصف العلاقة بينها. اذ تم من خلال هذا المنهج الوصول إلى وصف دقيق ومتكامل لتأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي، والتزمنا بهذا المنهج كون دراستنا تعتمد على أساليب وصفية وفق المعلومات المتوفرة لدينا. ومن هنا تم تشخيص مؤشراتنا وإيضاح العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي ووصفها من خلال العناصر المكونة لها كما هي في الواقع ومعالجة كل جوانبها.

---

[1]– عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008)، ص11.

[2]– منال هلال مزاهرة: مناهج البحث العلمي (عمان: دار المسيرة، 2014)، ص94.

[3]– محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات (عمان: دار وائل، ط2، 1999)، ص 46.

4-1- أدوات جمع البيانات:

إن دقة أي بحث علمي تتوقف على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى وموضوع الدراسة للحصول على المعلومات، حيث أن طبيعة موضوعنا تتطلب الاستعانة بأكثر من أداة منهجية بحيث اعتمدنا على الأدوات الآتية:

1-4-1-الملاحظة:

- تعرف على أنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.[1]
- وتعرف على أنها تلك العملية التي يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات، ولهذا فهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، وتسهم إسهاما كبيرا في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية.[2]

وقد أفادتنا الملاحظة في الاضطلاع إلى بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمعلومة المتعلقة بطبيعة الاتصال، التفاصيل الضمنية للهيكل التنظيمي، وكذلك نوعية العلاقات السائدة في المؤسسة وكذا مجموع التقنيات المستخدمة وظروف استخدامها، وبالتالي الولوج إلى الثقافة السائدة بين موظفي المؤسسة.

---

[1]- زهرة تيفزة وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية (ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019)، ص 68.

[2]- فاطمة عوض صابر، ميرقت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002)، ص 143.

2-4-1-الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث العلمي الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية، خاصة في علوم الإعلام والاتصال، حيث يستخدم للحصول على معلومات دقيقة، لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث.

- وهو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث، في إطار الخطة الموضوعة، لتقدم للمبحوث.[1]
- ويعرف على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب.[2]
- ولقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية دراستنا وأسئلتها، ولما كان الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية مقر بلدية بئر مقدم –تبسة–، بحيث حاولنا أن نهتم بأهم 03 جوانب من موضوعنا وهي الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي والتأثيرات الايجابية والسلبية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي.

وانتظمت الاستمارة إلى أربعة محاور أساسية مرتبطة بمتغيرات بحثنا وعنونة المحاور كالتالي:

أولا: محور خاص بالبيانات السوسيو ديمغرافية، بحيث تضمن مجموعة من الأسئلة حول: السن، الجنس، المستوى التعليمي، ... الخ.

ثانيا: محور خاص بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–

ثالثا: محور خاص بالجوانب التي يبرز فيها التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–

---

[1]– أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2010)، ص220.

[2]– ابراهيم ابراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية (عمان: دار الشروق، 2008)، ص269.

رابعا: محور خاص بالتأثيرات الإيجابية والسلبية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–.

وبعد إنجاز وتنظيم أسئلة الاستمارة فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة وأساتذة في التخصص من قسمنا، وذلك بهدف تحكيمها وتصحيحها ومعرفة جوانب الصواب وجوانب النقص فيها، وكذلك مدى مطابقتها لمتغيرات دراستنا وهل استوفت الشروط المنهجية، بحيث تم دراستها دراسة نهائية من قبل الأساتذة المشرفة وحكمت الاستمارة.

وللتأكد من وضوح استمارتنا قمنا بتجربتها على عينة متكونة من 05 مبحوثين، وقد أجمعوا على وضوحها، لتوزع بعد ذلك توزيعا نهائيا على كافة مجتمع بحثنا.

2- الدراسة الميدانية:

2-1-تفريغ وتحليل البيانات الميدانية:

2-1-1-البيانات السوسيو ديمغرافية:

جدول رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة %
ذكر	26	61.9
أنثى	16	38.1
المجموع	42	100

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب النوع، حيث بلغت نسبة الذكور 61.9%، بينما قدرت نسبة الإناث بـ 38.1%، وبذلك يتجاوز عدد الذكور عدد الإناث، بحيث كان عدد الذكور 26، بينما الإناث 16، ومن هذا المنطلق نلاحظ أن نسبة الذكور غالبة على نسبة الإناث، وهذا يرجع إلى أن هذا النوع من المؤسسات يعتمد بصفة كبيرة على الرجل، بحيث أنه يستطيع التمكن في عالم الإدارة والمؤسسات أكثر من المرأة، وخاصة المهام التي تكون خارج المؤسسة، إضافة إلى أن هذه المؤسسات تتطلب صرامة في العمل خاصة عند وجود حالات اجتماعية مستعصية تتطلب جهد عضلي لا عقلي.

اتفقت نتائج الدراسة السابقة للباحثة فاطمة دريدي مع نتائج الدراسة الحالية في عينة الدراسة المقسمة إلى نوعيين ذكور وإناث الذي بلغ عددهم في الدراسة السابقة 29ذكرا بنسبة 80.55% وفي دراستنا بلغ عددهم 26 ذكر بنسبة 61.9% وفي المقابل عدد الإناث الذي بلغ في دراسة الباحثة 7مفردات بنسبة 19.44% أما في دراستنا عددهم 16 أنثى بنسبة 38.1 % حيث اشتركت الدراستين في أغلبية النوع الذكري على النوع الأنثوي .[1]

[1]- فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص 213.

جدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرارات	النسبة %
29-20	7	16.6
39-30	20	47.6
49-40	10	23.8
50 سنة فما فوق	5	12
المجموع	42	100

يعتبر السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وهذا راجع إلى أن كل فئة عمرية لها خصائصها وميولاتها، كما لها احتياجات ترغب بها، والملاحظ من الجدول أعلاه فإن الفئة العمرية الغالبة هي التي تتراوح ما بين 30-39 سنة والمقدرة بنسبة 47.6%، وهذا ما عبر عنه 20 مبحوث، ويمكن تفسير هذا بأن هذه الفئة هي التي تعتبر ذات عقل ناضج، كما أنها المرحلة العمرية التي يكون فيها الفرد ذو عطاء أكثر وبذل مجهودات أكبر، وبعد ذلك تأتي الفئة العمرية ما بين 40-49 سنة الذين قدرت نسبتهم بـ 23.8%، وهذا ما أسفر عنه 10 مبحوثين وهي الفئة التي لها خبرة وكفاءة جد عالية في العمل، أي لهم الأولوية في تقديم الاقتراحات المناسبة لسيرورة وتنظيم العمل، وتليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 20-29 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 16.6%، وكان عددهم 07 مبحوثين وهي الفئة التي لها طاقة شبابية وتمتلك ريعان عقلي وتقترح أفكار جديدة وتطمح دائما لتقديم الجديد ، أما الفئة الأخيرة فهي التي كانت أعمارهم 50 سنة فما فوق، والذين قدرت نسبتهم بـ 12% وهم الفئة التي تتحمل مسؤوليات ضخمة في المؤسسة، ولهم الأقدمية فيها.

اتفقت نتائج الدراسة السابقة للباحث هيشور محمد لمين مع نتائج الدراسة الحالية في نقطة مهمة وهي الاشتراك في الفئة العمرية التي تمثلت في 30-40 سنة وهي الأغلبية وهذا "يعتبر مؤشرا على توفر موارد بشرية حيوية تستطيع أن تخلق قيمة عملية ممتازة، وأنها قادرة

على استشراف التحديات المستقبلية"[1]، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا وذلك من خلال الاحصائيات المتحصل عليها.

جدول رقم 04: يبين توزيع المبحوثين بحسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	–	–
ثانوي	16	38.1
جامعي	24	57.1
تكوين مهني	2	4.8
المجموع	42	100

يعد المستوى التعليمي من أهم النقاط التي تؤثر على وعي الأفراد وأفكارهم، كما أن له دور كبير في توضيح المبتكرات، وحسب الجدول أعلاه فإن المستوى التعليمي الغالب في المؤسسة محل الدراسة هو الجامعي بحيث يحتل المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 57.1%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة ذات طابع مكتبي وتجهيزات حديثة أي أنها تستدعي مجهودات فكرية أكثر من العضلية، وهنا تعتمد المؤسسة على الكفاءات والاطارات ذو الشهادات الجامعية في تسيير أعمالها، أي أن هذه الفئة هي التي تمتلك القدرة على التسيير كما القدرة على التحكم بالآليات الحديثة. بينما قدرت نسبة المستوى الثانوي بـ 38.1% بعدد 16 مبحوث، وهي نسبة كبيرة نوعا ما نظرا لكونها ضمت الموظفين الذين لديهم الاقدمية والخبرة في العمل، وهذا ما نفى نقص التعليم، أما آخر فئتين فكانت فئة التكوين المهني التي قدرت بنسبة 4.8% وعدد المبحوثين 02 وهي الفئة التي تحمل شهادات تكوينية تعتمد عليها المؤسسة في عدة مجالات مثل الإعلام الآلي، التسيير والتنظيم، ومعالجة أهم الأعمال، أما فئة المتوسط فأسفرت عن 0% وعدد 0 مبحوثين.

[1]– محمد لمين هيشور، مرجع سابق، ص 233.

اتفقت نتائج الدراسة السابقة للباحث بوريب طارق في أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وذلك بنسبة غالبة في كلتا الدراستين، حيث قدرت نسبتهم في الدراسة السابقة بـ 31.11%، وفي دراستنا قدرت بـ 57.1% ونلاحظ أن النسب مختلفة وهذا راجع للاختلاف في عدد العينة المدروسة، وترجع هذه الأغلبية الساحقة إلى اعتماد المؤسسة الحديثة على الفئات التي لها مستوى تعليمي عالي ومقبول.[1]

[1]– طارق بوريب ، مرجع سابق، ص 105.

جدول رقم 05: يبين توزيع المبحوثين بحسب الأقدمية

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	23.8
9-5	18	42.8
14-10	5	12
15 سنة فما فوق	9	21.4
المجموع	42	100

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل، حيث عادت أعلى مرتبة لفئة من 5 إلى 9 سنوات بتكرار 18 موظف بنسبة قدرت بـ 42.8%، ويأتي في المرتبة الثانية موظفين ذو أقدمية تتراوح من سنة إلى 5 سنوات بتكرار 10 موظفين بنسبة 23.8%، والملاحظ أن ذوي الأقدمية من 9 سنوات فما تحت هم الأكثر نسبة نظرا لكون المؤسسات الجزائرية تحاول التجديد في مواردها البشرية للاستفادة من الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة. ليأتي في المرتبة الثالثة الموظفين ذو الأقدمية 15 سنة فما فوق بنسبة 21.4% وهو ما عبر عنه 9 موظفين، وتعتبر نسبة ضئيلة لموظفين يمكن اعتبارهم يملكون رصيد معتبر من المهارة والخبرة في أداء أعمالهم، تليه في المرتبة الأخيرة ذوي الأقدمية من 10 إلى 14 سنة بنسبة 12% بعدد 5 موظفين، وفي دراسة سابقة للباحث هيشور محمد لمين تشابهت نتائجه مع نتائج دراستنا الحالية في أن نسبة الموظفين ذوي أقدمية من 6 إلى 8 سنوات قدرت بـ 51.31% هي الأعلى نسبة وقد أرجع ذلك إلى مؤشر تواجد عامل الخبرة المناسب لفئة الإطارات.[1]

[1]– محمد لمين هيشور ، مرجع سابق، ص 233.

جدول رقم 06: يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي يشغلونه بالمؤسسة

المنصب	التكرارات	النسبة %
رئيس بلدية	01	2.4
رئيس مصلحة	04	9.5
رئيس مكتب	10	23.8
عون إداري	27	64.3
أخرى	–	–
المجموع	42	100

من خلال الاحصائيات والأرقام الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن الفئة الغالبة هي فئة الأعوان الإداريين وذلك بنسبة 64.3%، وهذا ما أجمع عنه 27 مبحوث، ويرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة التي تتطلب الكثير من إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات، وأيضا يرجع إلى توظيف الخريجين الجدد في إطار عقود الإدماج، أما الفئة التالية فهي رؤساء المكاتب التي بلغت نسبتها 23.8% بعدد 10 مبحوثين وهذا يرجع إلى تنوع الخدمات ولكل خدمة مكتب مخصص لها، وهذا ما استدعى رئيس مكتب لكل خدمة، أما الفئة التالية هي رؤساء المصالح التي بلغت نسبة 9.5% بعدد 04 مبحوثين، وهي نسبة ضئيلة وهذا راجع لمحدودية هذه المناصب وإلى عدد المصالح التي تحتويها المؤسسة. أما آخر فئة فهي رئيس البلدية التي بلغت نسبتها 2.4% بعدد 01 مبحوث ويرجع هذا إلى الطبيعة التي يفرضها هذا النوع المؤسساتي التي تحتوي كل مؤسسة منها رئيس بلدية واحد.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة للباحث بوريب طارق في أن نسبة العون الإداري هي الغالبة وذلك بعدد قدر بـ 27 مبحوث في كلتا الدراستين، بحيث أفادنا التقارب في الأعداد في إمكانية التفسير، "ويرجع ذلك إلى أن فئة الإداريين مهامهم متمثلة في المساعدة على معالجة الملفات الإدارية وارسال المراسلات للربط بين المؤسسة والمديريات الأخرى ومعالجة مختلف المشاريع".[1]

[1]– طارق بوريب، مرجع سابق، ص 106.

2-1-2- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة-

جدول رقم 07: يوضح مفهوم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

مفهوم الثقافة التنظيمية	التكرارات	النسبة %
مجموعة من القيم والعادات والتقاليد	09	21.4
قوانين تنظم قواعد الموظفين	18	42.9
السلوك التنظيمي للموظفين	15	35.7
أخرى	–	–
المجموع	42	100

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه فإن الثقافة التنظيمية بمفهومها تعد مجموعة من القوانين التي تنظم قواعد الموظفين وذلك بنسبة بلغت 42.9% بعدد 18 مبحوث وهذا راجع إلى أن هاته الفئة تعتبر الثقافة التنظيمية "عبارة عن تعليمات تصدر من المؤسسة وتختلف في شدتها، وأن الفرد يعمل في المؤسسة وفقا للقواعد المرسومة له".[1]

وبنسبة تالية بلغت 35.7% بعدد 15 مبحوث فهي الفئة التي تنظر للثقافة التنظيمية على أنها "السلوك التنظيمي للموظفين وذلك يرجع إلى الطقوس والممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعل الموظفين فيما بينهم والتي تؤدي بهم إلى مستوى أداء معين"[2]، أما عن فئة أقل بلغت نسبتها 21.4% بعدد 09 مبحوثين فترجع إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد" مجموعة من القيم والعادات والتقاليد ويرجع ذلك إلى أن هاته الفئة تشترك في هذه القيم والمعتقدات، وأنها التقاليد التي يأتي بها أفراد المؤسسة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية".[3]

[1]– مختار يونسي، مرجع سابق، ص 30.

[2]– مسيكة لعنان، مرجع سابق، ص 96.

[3]– عبد الحق علي إبراهيم، مرجع سابق، ص 96.

جدول رقم 08: يوضح محددات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة *

محددات الثقافة التنظيمية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
التطور التاريخي للمؤسسة	10	23.8	32	76.2	42	100
نمط ملكية المؤسسة	05	12	37	88	42	100
التكنولوجيا	13	31	29	69	42	100
الحجم	01	2.3	41	97.7	42	100
البيئة	11	26.1	31	73.9	42	100
الأفراد	13	31	29	69	42	100
الأهداف	14	33.3	28	66.7	42	100

من خلال معطيات الجدول نلاحظ بأن الثقافة السائدة تتحدد بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهذا ما أجاب عنه 14 مبحوث بنسبة بلغت 33.3%، وهذا راجع إلى أن هاته المؤسسات الخدماتية تسعى دائما لتحقيق الريادة في خدمة العملاء ولذلك فهي تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية، أما الإجابات التالية فانصبت في محدد التكنولوجيا والأفراد بنسبتين متساويتين بلغت 31% بعدد 13 مبحوث، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد يؤثرون بشكل كبير على طريقة العمل وعلى الأساليب المعتمدة في المعاملات الإدارية، كما أنهم يساهمون كثيرا في تكوين الثقافة التي تسود في مؤسستهم، ومن خلال هاته الأساليب فإنهم الفئة التي تختار التكنولوجيا المتقدمة في إرساء قواعد العمل، كما أن المؤسسات الخدماتية تركز على ثقافة

*تمت تكملة الجدول بالخيار الباقي المكمل لكل إجابة من أجل الحصول على جدول 100% وذلك لحل مشكل كون التكرارات أكبر من عدد المفردات (ونفس الشيء بالنسبة لكل جدول يرفق بعلامة (*) خلال الدراسة)، أنظر فضيل دليو: أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية (قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، د. س. ن)، ص 70.

خدمة العملاء والمهارات الشخصية، بحيث وجدت في التكنولوجيا ما يرضيها وما يرضى موظفيها وما يرضى موظفيها وما يرضي بالدرجة الأولى عملائها.

أما عن الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها فهي تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وهذا ما أسفرت عنه إجابة 11 مبحوث بنسبة 26.1% وهذا يرجع لكون هذه البيئة تؤثر في كيفية وتحديد الثقافة السائدة. والنسبة البالغة 23.8% بعدد 10 مبحوثين فهي الفئة التي تجعل من التطور التاريخي للمؤسسة محددا أساسيا لثقافتها التنظيمية فيها ويرجع هذا إلى التسلسل الزمني للمؤسسة وأهم المحطات التاريخية التي مرت بها. أما عن نمط ملكية المؤسسة فهو يعد محددا للثقافة التنظيمية بنسبة شبه ضئيلة قدرت بـ 12% بعدد 05 مبحوثين، وأما عن الحجم والذي يعتبر آخر محدد للثقافة التنظيمية حسب إجابة مبحوث واحد بنسبة شبه منعدمة قدرت بـ 2.3% وهذا راجع لعدم اشتراط اختلاف الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة.[1]

[1]– فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص 174.

جدول رقم 09: يوضح مساهمة الهيكل التنظيمي في (التنسيق بين المصالح، تكامل الأنشطة، تحقيق الرقابة): *

مساهمة الهيكل التنظيمي	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
التنسيق بين المصالح	30	71.4	12	28.6	42	100
تكامل الأنشطة	13	31	29	69	42	100
تحقيق الرقابة	07	16.6	35	83.4	42	100
أخرى	–	–	–	–	–	–

من خلال معطيات الجدول الموضح أعلاه فإن الهيكل التنظيمي يساهم في التنسيق بين المصالح وذلك بنسبة بلغت 71.4% بعدد 30 مبحوث وهذا يرجع لكون الهيكل التنظيمي يساهم في الاستقرار والاستمرارية والأريحية في عمل الموظف، ويساهم أيضا في مرونة عملية التنسيق وديناميكيتها وعدم تزعزعها، وبنسبة بلغت 31% التي قدر عدد مبحوثيها بـ 13 مبحوث يرون بأن الهيكل التنظيمي يساهم في تكامل الأنشطة ويرجع ذلك لكون هذه الفئة لا ترى من الهيكل التنظيمي مقيدا لها، بل بالعكس تماما فهو يساهم في حركية العمل والأنشطة، وبنسبة أخرى بلغت 16.6% بعدد 07 مبحوثين فهي التي ترى في الهيكل التنظيمي مساهما في تحقيق الرقابة ويرجع ذلك إلى كون الهيكل التنظيمي يساهم في تسهيل عملية الرقابة عند الرؤساء على المرؤوسين.

اشتركت دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة للباحث هيشور محمد لمين في "كون أن الهيكل التنظيمي يمثل قيمة كبيرة في حياة المؤسسة كما أنه توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية الهيكل التنظيمي"[1].

[1]– محمد لمين هيشور، مرجع سابق، ص 237.

جدول رقم 10: يوضح أبرز وظائف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

وظائف الثقافة التنظيمية	التكرارات	النسبة %
تزويد الموظفين بالإحساس بالهوية	13	31
تقوية الالتزام برسالة المؤسسة	18	42.9
دعم معايير السلوك	07	16.6
توضيح معايير السلوك	04	9.5
أخرى	–	–
المجموع	42	100

من خلال الأرقام والاحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه فإن الإجابات حول وظائف الثقافة التنظيمية انصب أغلبها في تقوية الالتزام برسالة المؤسسة بنسبة بلغت 42.9% وهذا ما أسفر عنه 18 مبحوث، ويرجع هذا إلى أن الموظفين يؤمنون بأن الثقافة التنظيمية العامة المسيطرة تشعرهم بالانتماء للمؤسسة أي أنها تذكرهم أن المؤسسة هي أهم من اهتماماتهم الشخصية وأنها تذكرهم أن المؤسسة أهم بالنسبة لهم.

أما الفئة الغالبة التالية فهي التي ترى بأن الثقافة التنظيمية تزود الموظفين بالإحساس بالهوية بنسبة قدرت بـ 31% بعدد 13 مبحوث، ويرجع هذا إلى اعتقاد هذه الفئة وإيمانهم بالأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة وهذا يساهم في تقوية شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، أما بنسبة 16.6% فهم المبحوثين الذين بلغ عددهم 07، والذين تساعدهم الثقافة التنظيمية في دعم معايير السلوك خاصة للموظفين القدامى، إذ أن ثقافتهم التنظيمية تقود أقوالهم وأفعالهم وتدعمها. أما بنسبة ضئيلة بلغت 9.5% بعدد 04 مبحوثين هم الذين قالوا بأن توضيح معايير السلوك يكون من أبرز وظائف الثقافة التنظيمية وهم الموظفين الجدد الذين تساعدهم الثقافة السائدة بالمؤسسة وتوضح لهم ما ينبغي قوله أو فعله في شتى الحالات، ومن هنا يتحقق استقرار سلوك الفرد في كل الأوقات.

من خلال ما توضحه دراستنا فإنها توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تزود المؤسسة بعدة وظائف مختلفة ومهمة من دعم السلوك وتوضيحه، زيادة الموظفين بالإحساس بالهوية، ...إلخ، في حين أن الدراسة السابقة المعتمدة فربطت فيها الباحثة فاطمة دريدي من خلال النتائج التي توصلت إليها "بأن وظائف الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع السلطة التي تمارسها المؤسسة، وأنه كلما تم نوع معين من هذه السلطات التي تمثلت في الديكتاتوري، الديمقراطية ... إلخ، كلما تم التعرف أكثر على وظائف الثقافة التنظيمية للمؤسسة".[1]

[1]– فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص 265.

جدول رقم 11: يوضح تأثر طريقة أداء الوظيفة*

بماذا تتأثر طريقة أدائك لوظيفتك	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
قيمك وعاداتك	6	14.3	36	85.7	42	100
علاقاتك الإنسانية	10	23.8	32	76.2	42	100
ضميرك المهني	32	76.2	10	23.8	42	100
القانون الداخلي للمؤسسة	16	38.1	26	61.9	42	100
أخرى	1	2.4	41	97.6	42	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه فإن موظفي المؤسسة معظمهم يتأثرون بالضمير المهني في طريقة أداء الوظيفة، وذلك بنسبة بلغت 76.2% بعدد 02 مبحوثين ويرجع ذلك لكون هذه الفئة التي تقدس العمل وتحاول دائما استحسانه، كما أنها الفئة المتفانية في العمل، أما بنسبة بلغت 38.1% بعدد 16 مبحوث فإن طريقة أدائهم لوظائفهم تتأثر بالقانون الداخلي للمؤسسة لأنهم يعتبرون هذه القوانين هي الركن الأساسي فيها، إذ أنها تساهم في ترتيب العمل، أما الفئة التالية والتي بلغت نسبتها 23.8% بعدد 08 مبحوثين والتي ترى بأن العلاقات الإنسانية تؤثر في طريقة أداء الوظيفة، ويرجع هذا إلى "عدة نظريات إنسانية بدأت تهتم بالعلاقات الإنسانية للموظفين في المؤسسة، وأبعدت الجانب المادي وفي هذا الإطار بدأت المؤسسات بمحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر البشري وبدأت الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه الواجبات وتصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير".[1] أما بنسبة بلغت 14.3% بعدد 06 مبحوثين فهم الفئة التي تتأثر طريقة أداء وظائفهم بالقيم والعادات ويرجع هذا لتمسكهم بالثقافة التنظيمية السائدة .

[1]– بركة مشنان: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه (جامعة الحاج لخضر، باتنة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015–2016)، ص 68.

جدول رقم 12: يوضح تأثر السلوك التنظيمي بالمؤسسة

تأثر السلوك التنظيمي	التكرارات	النسبة %
تاريخ المؤسسة	3	7.14
الموظفين بالمؤسسة	17	40.47
كيفية أداء المهام	22	52.38
أخرى	–	–
المجموع	42	100

من خلال الأرقام التي تتوضح في الجدول أعلاه فإن السلوك التنظيمي يتأثر بالمؤسسة من خلال كيفية أداء المهام وذلك بنسبة بلغت 52.38% بعدد 22 مبحوث، وذلك يرجع إلى أن كل موظف يُكوّن سلوك تنظيمي نابع من مجهوداته الخاصة ونابع من طريقة أداء مهامه، أما بنسبة 40.47% وبعدد 17 مبحوث فقد اتفقوا على أن السلوك التنظيمي يتأثر بالمؤسسة عن طريق الموظفين العاملين فيها وذلك يرجع إلى تفضيلات كل موظف عن موظف آخر في الأساليب المستخدمة والمناهج التي يستعملها الموظفين في طريقة تعاملهم مع بعضهم أو مع العملاء، ليتكون سلوك تنظيمي، أما عن الفئة الضئيلة التي بلغت نسبتها 7.14% بعدد 03 مبحوثين فهي التي تربط تأثر السلوك التنظيمي بالمؤسسة عن طريق تاريخ المؤسسة وهذا ما أسفر عنه الموظفين الذين يتميزون بالأقدمية في العمل ويؤمنون بالتسلسل التاريخي للمؤسسة أي أن السنوات التي تكونت فيها مؤسستهم هي التي كونت سلوك تنظيمي وأثرت فيه ليصبح سائدا في المؤسسة.

من خلال ما تطرقنا إليه في الدراسات المعتمدة سابقا فقد توصلنا إلى نتيجة وهي أن السلوك التنظيمي يؤثر في المؤسسة من خلال كيفية أداء المهام وهذا ما يسمى بتشكيل السلوك، إذ أن الثقافة التنظيمية تساعد الفرد على التنبؤ بسلوكه وأنه عندما يواجه موقف معين فإنه يتصرف وفقا لسلوكه وثقافته.[1]

[1]– عبد السلام حمادوش، مرجع سابق، ص 57.

جدول رقم 13: يوضح حرص الثقافة التنظيمية على التأكد من أن الموظفين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة

القرارات المتخذة	التكرارات	النسبة %
دائما	16	38.10
أحيانا	22	52.38
أبدا	04	9.52
المجموع	42	100

تعد القرارات المتخذة في المؤسسة عند بعض الموظفين مثل القانون الذي يسري فيها، أي يجب القيام بها على أكمل وجه، ونجد عدة عوامل داخل المؤسسة تسهم وتؤكد على هذه القرارات مثل الثقافة التنظيمية. إذ أن إجابة بعض الموظفين بأن هذه الأخيرة تحرص لكن أحيانا على القيام بهذه القرارات وذلك بنسبة 52.38% بعدد 22 مبحوث وهذا يرجع إلى أن هذه الفئة تعتبر أن القرارات التي يتخذها المسؤولين تعد عنصرا هاما في سيرورة عملهم، وأن الثقافة التنظيمية ليست بالمحرك الأساسي لهذه القرارات وتنفيذها، أما بنسبة بلغت 38.10% بعدد 16 مبحوث هم الفئة التي تقول بأن الثقافة التنظيمية هي العامل والعنصر الأهم دائما في تحريك الموظفين للقيام بتنفيذ القرارات، وبنسبة 9.52% بعدد 04 مبحوثين هم الفئة التي لا تعتبر الثقافة التنظيمية تحرص على قيام الموظفين بتنفيذ هذه القرارات، وهذا راجع إلى أنهم يعتبرون الثقافة التنظيمية مجرد عملية اتصال بين الموظفين وكذلك مجرد أسلوب لتعاملهم فيما بينهم.

من خلال نتائج دراسة الباحث بوريب طارق فهناك توافق واضح مع نتائج الدراسة الحالية وذلك في نقطة مهمة ألا وهي تنفيذ القرارات، فمن خلال النتيجة التي توصل إليها الباحث فإن أغلبية الموظفين يعترضون عن تنفيذ القرارات المتخذة التي لم يشاركوا في

صنعها، وهذا ما يبين رغبة الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات مع الرؤساء[1]، وهذه النقطة اشتركت فيها مع نتائج دراستنا الحالية التي توصلت إلى أنه لا يتم تنفيذ القرارات المتخذة بل أحيانا عند جل الموظفين.

جدول رقم 14: يوضح أهمية الثقافة التنظيمية

أهمية الثقافة التنظيمية	التكرارات	النسبة %
الإحساس بالانتماء	06	14.29
زيادة تبادل الخبرات بين الموظفين	21	50
زيادة التواصل بين الموظفين	11	26.19
أخرى	04	9.52
المجموع	42	100

من خلال الإحصائيات والأرقام في الجدول أعلاه فإن أهمية الثقافة التنظيمية تمثلت في زيادة الخبرات بين الموظفين وذلك بنسبة بلغت 50% بعدد 21 مبحوث ويرجع ذلك لمدى مساهمة لثقافة السائدة على توسيع مدارك وأفق العاملين في محيط المؤسسة، أي أنها تمثل اطارا مرجعيا لتكوين خبرة الموظف.[2]

وبنسبة بلغت 26.19% بعدد 11 مبحوث فانهم من تساعدهم الثقافة التنظيمية في زيادة التواصل فيما بينهم بحيث أنها تسهل عليهم عملية التواصل وذلك باتفاقهم على كلمات موحدة أو طريقة أداء موحدة كما أنها تعطيهم رموز أو أرقام متفق عليها وتساعدهم في تشفير محادثاتهم سواء كانت كتابية أو شفوية، أما عن الإحساس بالانتماء فإن الثقافة التنظيمية تمثل أهمية بنسبة ضعيفة بلغت 14.29%، بعدد 06 مبحوث ويرجع هذا لكون

[1]– طارق بوريب، مرجع سابق، ص 113.

[2]– فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص 123.

هاته الفئة تعتبر الثقافة التنظيمية مصدر فخر واعتزاز للعاملين خاصة إذا أعطت قيمة معينة، كالابتكار والتميز والريادة.[1]

اتفقت نتائج الدراسة السابقة للباحث هيشور محمد لمين في أن "قيمة التوجه الثقافي الافتراضي السائد في المؤسسة وامتلاك رؤية مشتركة حول ثقافة المؤسسة يعتبر مهما جدا في أي مؤسسة"[2]، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا من خلال ابراز أهمية الثقافة التنظيمية.

[1]– المرجع السابق، ص123.

[2]– هيشور محمد لمين، مرجع سابق، ص 240.

2-1-3- الجوانب التي يبرز فيها التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم -تبسة-

جدول رقم 15: يوضح مفهوم التطوير التنظيمي

مفهوم التطوير التنظيمي	التكرارات	النسبة %
خطط استراتيجية	27	64.29
عملية طويلة المدى لرفع كفاءة المؤسسة	12	28.57
استراتيجية متطورة للتعليم	02	4.76
أخرى	01	2.38
المجموع	42	100

من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه فإن مفهوم التطوير التنظيمي يعد خططا استراتيجية وذلك بنسبة بلغت 64.29% بعدد 27 مبحوث ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة "تعتبر التطوير التنظيمي ذو طابع استراتيجي ينصب على كل عناصر المنظمة سواء البشرية أو المادية، وأنه العملية التي تساهم في زيادة نشاط المؤسسة"[1]، أما بنسبة بلغت 28.57% فهي التي بلغ عدد مبحوثيها 12 مبحوث والذين يرون في التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى لرفع كفاءة المؤسسة، ويرجع ذلك "للاعتماد على أساليب وطرق معينة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو الجماعة أو التنظيم"[2]، وبنسبة أخرى بلغت 9.52% بعدد 04 مبحوثين فهي الفئة التي ترى في التطوير التنظيمي مفهوما مغايرا وهو زيادة التواصل بين الموظفين ويرجع ذلك إلى أنه "يعتبر ظاهرة طبيعية في حياة المنظمات الإدارية، ولما له من أهمية كبيرة في التواصل الوظيفي بين عمال المؤسسة".[3]

[1]- علاء الدين أرسلان، مرجع سابق، ص 56.

[2]- فادية إبراهيم شهاب، مرجع سابق، ص 14.

[3]- المرجع نفسه، ص 15.

من خلال نتائج الدراسة السابقة والتي توصلت إلى "أن عملية التطوير التنظيمي ذات دلالة بشرية وأن التطوير التنظيمي في هاته الدراسة يركز على الموارد البشرية".[1] في حين أن نتائج دراستنا الحالية توصلت إلى أن عملية التطوير التنظيمي برزت في عدة مفاهيم مختلفة وأن كل فئة من الموظفين أرجعوا هاته المفاهيم لعدة أسباب متناقضة ومن هنا يظهر الاختلاف في النتائج المتوصل إليها.

[1]– ديما نضال مخيمر ياغي، مرجع سابق، ص 153.

جدول رقم 16: يوضح قيام المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي من أجل مواجهة التحديات*

التحديات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
التطور التكنولوجي	23	54.8	19	45.2	42	100
الانفجار المعرفي	5	11.9	37	88.1	42	100
التحولات الاجتماعية	19	45.2	23	54.8	42	100
التحولات الاقتصادية	7	16.7	35	83.3	42	100
أخرى	–	–	–	–	–	–

إن بيانات الجدول السابق تبين أن قيام المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي لمواجهة تحديات التطور التكنولوجي كانت أعلى نسبة 54.8% عبر عنها 23 مبحوث وهذا راجع للتطورات الحاصلة التي شهدها العالم فيما يخص المجال التكنولوجي، وأيضا لضمان جودة فعالة لخدمات المؤسسة، في حين أرجح 19 موظف بنسبة 45.2% أن التحولات الاجتماعية من التحديات التي تجعل المؤسسة تقوم بعملية التطوير التنظيمي، بينما يرى 7 موظفين بنسبة 16.7% أن من تحديات قيام المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي التحولات الاقتصادية وهي نسبة شبه ضعيفة لكون المؤسسة خدمية لا تتأثر بالمعنى الكبير من التحولات الاقتصادية، بينما عبر 5 موظفين قدرت نسبتهم بـ 11.9% أن الانفجار المعرفي من التحديات التي تقوم المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي من أجل مواجهتها.

من خلال نتائج الدراسة السابقة للباحث هيشور محمد لمين يلاحظ أن عملية التطوير التنظيمي تحدث من أجل احداث تطوير تكنولوجي[1]، في حين أن عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تحدث من أجل مواجهة تحديات التطور التكنولوجي.

[1]– محمد لمين هيشور، مرجع سابق، ص 241.

جدول رقم 17: يوضح الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي داخل المؤسسة

أسباب التطوير التنظيمي	التكرارات	النسبة %
التغيرات الداخلية	14	33.33
التغيرات الخارجية	17	40.47
البيئة الديناميكية	11	26.20
أخرى	–	–
المجموع	42	100

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه فإن الفئة الغالبة هي التي أجابت بأن من الأسباب الرئيسية للتطوير التنظيمي هي التغيرات الخارجية وذلك بنسبة قدرت بـ 40.47% بعدد 17 مبحوث وذلك راجع لحدة المنافسة بين الموظفين ولو كانت ضئيلة وكذا التغيرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي وكذا تغير أساليب المنافسين، أما الفئة التالية فهي التي أرجعت أسباب التطوير التنظيمي إلى عوامل داخلية، وذلك بنسبة بلغت 33.33% بعدد 14 مبحوث وهذا راجع إلى إيمانهم بالمبادرات الفردية والجماعية وتقديم الآراء والاقتراحات والمشاركة الإيجابية، وهذا ما يدفع إلى اختفاء روح اللامبالاة والسلبية الفردية في تقديم الخدمة، أما الفئة الأخيرة التي بلغت نسبة 26.20% بعدد 11 مبحوث هي التي أرجعت أسباب التطوير التنظيمي إلى البيئة الديناميكية وذلك بسبب المحيط المتحرك والمرن الذي يحيط بمؤسستهم.

اتفقت نتائج الدراسة السابقة للباحثة ديما نضال مخيمر ياغي والتي توصلت إلى أن "تحليل التغيرات الداخلية والخارجية تساعد في إحداث عملية التطوير التنظيمي المناسبة، كما وتقوم إدارة المنظمة على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من أجل التعرف على نقاط القوة

والضعف للاستفادة منها حاليا وفي المستقبل، وتقوم بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة رغبات المجتمع وأخذها بعين الاعتبار عند القيام بالتطوير"[1].

ومن هنا يأتي أهم ما توصلنا إليه من خلال نتائج دراستنا أي أنه لا يمكن لعملية التطوير أن تحدث دون مراعاة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

جدول رقم 18: يوضح الغرض من مشاركة الموظفون في عملية التطوير التنظيمي

غرض المشاركة	التكرارات	النسبة %
تحسين الأداء التنظيمي	23	54.76
تحقيق الأهداف بالمؤسسة	16	38.10
احداث التغيير	3	7.14
أخرى	–	–
المجموع	42	100

يوضح الجدول أعلاه المعطيات والأرقام التي تفسر مشاركة الموظفين في عملية التطوير التنظيمي وكل موظف يشارك في هذه العملية من أجل غاية معينة، ومن خلال ما نلاحظ فإن نسبة 54.76% بعدد 23 مبحوث فإنهم يشاركون في عملية التطوير التنظيمي من أجل تحسين الأداء التنظيمي وهذا راجع إلى رغبة كل موظف الدائمة في التحسين من أدائه وطريقة القيام بوظائفه ليبزر نفسه. وكذلك التطوير من مواهبه حتى ولو كانت في خدمة جد بسيطة، أما الإجابات التالية فانصبت في أنه من تحقيق الأهداف بالمؤسسة يشارك الموظفين في عملية التطوير التنظيمي وذلك بنسبة بلغت 38.10% بعدد 16 مبحوث، ويرجع هذا إلى أن هذه الفئة تحاول دائما أن تتجاوب مع ما تمليه الأهداف بالمؤسسة، وتحاول دائما أن تحقق الاستمرارية من أجل تقديم ما هو أفضل في إعطاء الخدمات، كما أرجع بعض الموظفين أن المشاركة في عملية التطوير التنظيمي تكون من

[1]– ديما نضال مخيمر ياغي، مرجع سابق، ص 159.

أجل إحداث التغيير بنسبة بلغت 7.14% بعدد 03 مبحوثين والنسبة كانت جد ضئيلة وذلك بسبب خوف أغلبية الموظفين من التطوير التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة السابقة للباحث هيشور محمد لمين، بأن الموظفين يتم إشراكهم في عملية التطوير التنظيمي ويتجلى ذلك من خلال تقبل الانتقادات من قبل الآخرين دون غضب وذلك من أجل التعلم وكسب مهارات عملية والاستفادة من الملاحظات،[1] في حين أن نتائج الدراسة الحالية توضح مشاركة الموظفين في عملية التطوير التنظيمي وذلك من خلال عدة عوامل مثل: تحسين الأداء، تحقيق الأهداف، احداث التغيير وهذا ما توصل إليه تفسير الجدول السابق.

جدول رقم 19: يوضح هدف التطوير التنظيمي داخل المؤسسة

هدف التطوير التنظيمي	التكرارات	النسبة %
تشجيع الإبداع الفردي	8	19.06
تغيير ثقافة المؤسسة	9	21.42
الاستمرارية	25	59.52
أخرى	–	–
المجموع	42	100

يسعى التطوير التنظيمي من خلال ممارسته إلى إيجاد نوع من التكامل بين أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ويوضح الجدول أعلاه أن 25 مبحوث نسبتهم 59.52% وهي أعلى نسبة تعتبر أن الاستمرارية من أبرز أهداف التطوير التنظيمي داخل المؤسسة وذلك من خلال العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.[2] يليه هدف التطوير التنظيمي في تغيير ثقافة المؤسسة بنسبة 21.42% عبر عنها 9 مبحوثين وهذا راجع ربما لرغبة بعض الموظفين في

[1]– محمد لمين هيشور ، مرجع سابق، ص 240.

[2]– حدة بوتبينة، مرجع سابق، ص 283.

خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين الذي يؤدي بالضرورة إلى زيادة فعالية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل والأداء وصناعة واتخاذ القرارات، ليأتي في الأخير هدف تشجيع الإبداع الفردي بنسبة قدرت بـ 19.06% بعدد 8 مبحوثين، حيث يرون أن تحقيق هذا الهدف يكون عن طريق المبادرات وتهيئة المناخ الملائم له.

اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسة السابقة للباحث هيشور محمد لمين فيما يخص نسبة تشجيع الإبداع الفردي، فقد حضي بأعلى نسبة قدرت بـ 72.36% وقد أرجع ذلك إلى أن مسؤولي المؤسسة يثقون في خبرات العاملين والموارد البشرية هم عماد المؤسسة، والمصدر الأساسي في خلق القيمة المضافة، والمؤسسة تفهم وتدرك جيدا حجم المسؤولية وتعمل على توفير بيئة العمل وتحفز على الإبداع والابتكار وتقبل التطوير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الإبداعية.[1]

[1]– محمد لمين هيشور، مرجع سابق، ص 235.

جدول رقم 20: يوضح المستوى الذي يتم عليه احداث عملية التطوير التنظيمي

المستوى	التكرارات	النسبة %
الفرد	7	16.67
الجماعة	6	14.28
المؤسسة	11	26.20
العناصر معا	18	42.85
المجموع	42	100

من خلال المعطيات والأرقام الموضحة في الجدول أعلاه فإن عملية التطوير التنظيمي تحدث على مستوى عناصر المؤسسة معا "الفرد، الجماعة، والمؤسسة" وذلك بنسبة غالبة بلغت 42.85% بعدد 18 مبحوث وهذا يرجع إلى أن الفرد يتطور وظيفيا ومهنيا، ويحقق إشباعاته و إشباعات مؤسسته، والجماعة تنمو وتتطور وتستحوذ على الجودة في تقديم الخدمة الأفضل وهذا الفهم المشترك والمتبادل يصب في مصلحة ومستقبل المؤسسة، أما النسبة التالية الغالبة فهي التطوير التنظيمي يحدث على مستوى المؤسسة، بنسبة بلغت 26.20% بعدد 11 مبحوث، أما على مستوى الفرد فإن النسبة بلغت 16.67% بعدد 07 مبحوثين، أما بنسبة ضئيلة فهي الفئة التي قالت بأن عملية التطوير التنظيمي تحدث على مستوى الجماعة وذلك بنسبة 14.28% بعدد 06 مبحوثين.

اتفقت نتائج الدراسة السابقة التي أكدت على أن عملية التطوير التنظيمي مفيدة لعناصر المؤسسة معا وذلك بنسبة غالبة بلغت 78.94%، "وهذا ما يؤكد على وجود هدف ضمني وجمعي حول التطوير التنظيمي"[1]، بحيث توصلت نتائج دراستنا الحالية إلى نقطة مشتركة بينها وبين دراسة الباحث هيشور محمد لمين ألا وهي أن عملية التطوير التنظيمي تحدث على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة معا، وذلك بنسبة هي الغالبة.

[1]– محمد لمين هيشور، مرجع سابق، ص 238.

جدول رقم 21: يوضح أبرز الجوانب التي يمسها التطوير التنظيمي في المؤسسة*

الجوانب التي يمسها التطوير التنظيمي	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الجانب التقني	12	28.57	30	71.43	42	100
الجانب المهني	30	71.43	12	28.57	42	100
جانب العلاقات الاجتماعية	12	28.57	30	71.43	42	100
الجانب الاستراتيجي	8	19.05	34	80.95	42	100
الجانب التواصلي	12	28.57	30	71.43	42	100
أخرى	–	–	–	–	–	–

من تفحص البيانات الموجودة في الجدول المبين أعلاه لا نرى أي نسبة معدومة، حيث نلاحظ أن أبرز جانب يمسه التطوير التنظيمي في المؤسسة هو الجانب المهني بنسبة 71.43% لـ30 مبحوث، في حين تساوت نسب كل من الجانب التقني وجانب العلاقات الإنسانية والجانب التواصلي الذي قدرت نسبة كل جانب بـ 28.57% الذي أرجح عنه 12 مبحوث لكل جانب، ليأتي في الأخير الجانب الاستراتيجي الذي عبر عنه 8 مفردات بنسبة 19.08%.

من الملاحظ في الجدول أن الجانب المهني حضي بأعلى نسبة، وذلك للتركيز عليه بشكل كبير، حسب تقديرنا أن وضع الأهداف يتضمن الجانب المهني ووضع خطة للتطوير العملي والارتقاء بالعمل وتطويره والحصول على ترقيات وظيفية.

2-1-4- التأثيرات الإيجابية والسلبية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–

جدول رقم 22: يوضح مساهمة الثقافة التنظيمية في بروز التطوير التنظيمي بالمؤسسة

بروز التطوير التنظيمي من خلال:	التكرارات	النسبة %
الكفاءة	22	52.38
الرضا الوظيفي	14	33.33
الإنتاجية	6	14.29
أخرى	–	–
المجموع	42	100

من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه فإن نسبة مساهمة الثقافة التنظيمية في بروز التطوير التنظيمي في المؤسسة من خلال الكفاءة أعلى نسبة ،وذلك ما أسفر عنه 22 مبحوث، بنسبة قدرت بـ 52.38%، وهذا راجع إلى كون الكفاءة المهنية ترتبط بالثقافة التنظيمية ارتباطا وثيقا، ولكل موظف كفاءة تميزه عن الآخر مما يساهم في بروز التطوير التنظيمي، أما الفئة التالية التي بلغت نسبتها 33.33% بعدد 14 مبحوث وهي التي جاوبت بأن الثقافة التنظيمية تساهم في بروز التطوير التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، لأن رضا الموظف من رضا الزبون، ومن رضا الزبون تحدث عملية التطوير، وبنسبة بلغت 14.29% بعدد 06 مبحوثين هي الفئة الأخيرة ،والتي أكدت على أن الثقافة التنظيمية تساهم في بروز التطوير التنظيمي من خلال الإنتاجية.

من خلال نتائج الدراسة السابقة التي اعتمدناها فإن مساهمة الثقافة التنظيمية في بروز التطوير التنظيمي تكون عن طريق التكنولوجيات الحديثة والتحكم فيها.[1] في حين أن الثقافة التنظيمية تساهم في بروز التطوير التنظيمي من خلال الكفاءة وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية.

[1]– محمد لمين هيشور، مرجع سابق، ص 240.

جدول رقم 23: يوضح مدى تأثير الميولات الشخصية للموظف التي تجعله يسعى وراء كل ما هو جديد

مدى تأثير الميولات الشخصية على الموظف التي تجعله يسعى وراء كل ما هو جديد	التكرارات	النسبة %
دائما	17	40.48
أحيانا	20	47.62
أبدا	5	11.90
المجموع	42	100

من الجدول الموضح أعلاه يتبين أن 20 موظف نسبتهم 47.62% ترى أن الميولات الشخصية تجعله يسعى وراء كل ما هو جديد أحيانا، في حين أرجع 17 موظف بنسبة 40.48% تقر أنهم دائما ميولاتهم الشخصية تسعى وراء كل ما هو جديد، بينما قدرت نسبة المبحوثين الذين لا تسعى ميولاتهم الشخصية وراء كل ما هو جديد بـ 11.90% عبر عنها 5 موظفين.

إن استقراء أرقام الجدول توضح تقريبا أن معظم الموظفين يرون أن الميولات الشخصية تحفز على السعي للتجديد والتطوير وهذا راجع حسب تقديرنا إلى الغريزة الطبيعية للإنسان وحبه للاكتشاف والفضول حول المستقبل سواء كان السعي على مستواه الشخصي وعلاقاته أو على مستواه العملي والأدائي، فإن هذا كله يدفع للنظر في الآتي والجديد.

جدول رقم 24: يوضح الاتصالات التي يتأثر بها التطوير التنظيمي

الاتصالات	التكرارات	النسبة %
الرسمية	33	78.57
غير الرسمية	09	21.43
المجموع	42	100

من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه فإن التطوير التنظيمي يتأثر بنوع الاتصالات الرسمية بصفة كبيرة وذلك بنسبة بلغت 78.57% بعدد 33 مبحوث وهي الفئة الغالبة ،وهذا راجع إلى كون هذا النوع من المؤسسات ذو طابع اتصال رسمي أكثر منه غير رسمي والذي بلغت نسبته 21.43% بعدد 09 مبحوثين وهذا راجع إلى رسمية هذه المؤسسات في معاملاتها مع العملاء وتقديم الخدمة لهم، ومن هنا نستنتج أن التطوير التنظيمي يتأثر بأنواع الاتصالات مهما كان نوعها.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة في "أن قيمة الاتصال مهمة جدا لإنجاح التطوير التنظيمي، بحيث تؤكد الاحصائيات أن الاتصال بمختلف أنواعه دور استراتيجي وفعال يتيح للمؤسسة فرصة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات ميدانية أثناء تطبيق التطوير التنظيمي".[1]

[1]– محمد لمين هيشور، مرجع سابق، ص 240.

جدول رقم 25: يوضح تأثير البيئة الداخلية على التطوير التنظيمي

البيئة الداخلية	التكرارات	النسبة %
التفاعلات الاتصالية	8	19.04
الهيكل التنظيمي	25	59.52
نظام التحفيزات	8	19.04
أخرى	1	2.4
المجموع	42	100

تعبر البيئة الداخلية عن المناخ التنظيمي الذي يعرف على أنه "عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، حيث تستخدم هذه الخصائص كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته، كما يشكل الفضاء الكلي الذي يعمل فيه الأفراد.[1]

من خلال تفحص بيانات الجدول رقم 25 نلاحظ أن 25 موظف بنسبة 59.52% يرون أن الهيكل التنظيمي يؤثر على عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة، وهي أعلى نسبة، وهذا راجع ربما لتمكن الهيكل التنظيمي من الاستجابة لأي تغيرات أو تطورات داخلية، ودوره في تحقيق التناغم والتناسق بين الوحدات، في حين يرى 8 مبحوثين بنسبة قدرت بـ 19.04% أن التفاعلات الاتصالية تؤثر على التطوير التنظيمي وهذه النسبة ضئيلة نوعا ما ملاحظة باعتبار الاتصال وسيلة تحدث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المؤسسة وسياستها. يعبر نظام التحفيزات عن سياسة المكافآت والتشجيعات التي تدفع العاملين إلى تطوير إحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة[2] . إلا أن نسبته كانت قليلة في تأثيره على التطوير التنظيمي فقدرت النسبة بـ 19.04% عبر عنها 8 مبحوثين، التي تساوت مع تأثير

[1]– أحمد قصير، مرجع سابق، ص 8.

[2]– رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسساتي (الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015)، ص 100.

التفاعلات الاتصالية على التطوير التنظيمي، وقد أرجعت نسبة 2.4% لمبحوث أن الأداء المهني يؤثر على عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول رقم 26: يوضح كون الثقافة التنظيمية تعد محفزا للموظفين للتطوير من أدائهم

محفزا للموظفين	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	19	45.24
أحيانا	23	54.76
أبدا	–	–
المجموع	42	100

من خلال ما نلاحظه في الجدول أعلاه فإن موظفي المؤسسة يعتبرون الثقافة التنظيمية محفزا في بعض الأحيان للموظفين للتطوير من أدائهم وذلك بنسبة بلغت 54.76% بعدد 23 مبحوث وهذا يرجع إلى أن هاته الفئة تعتبر الثقافة السائدة في المؤسسة تقيدهم في تطوير أفكارهم وأدائهم وذلك بسبب المعتقدات التي تتشبث بها المؤسسة، وبنسبة بلغت 45.24% بعدد 19 مبحوث وهي الفئة التي ترى أن الثقافة التنظيمية تعتبر محفزا قويا للتطوير من أدائهم ويرجع ذلك كون هذه الفئة لا تبالي بالثقافة الجديدة إنما تتمسك بالثقافة التنظيمية المتعارف عليها وتعتبرها كجرعة للتطوير من أدائهم وأنفسهم.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة للباحث هيشور محمد لمين في أن "القيم التنظيمية تعد محفزا في احداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة".[1]

[1]– محمد لمين هيشور، مرجع سابق، ص 241.

جدول رقم 27: يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي*

تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الخبرة المهنية	26	61.90	16	38.1	42	100
المستوى التعليمي	16	38.1	26	61.90	42	100
التخصص	9	21.42	33	78.58	42	100
الأداء	12	28.57	30	71.43	42	100
التنافس	7	16.66	35	83.34	42	100
التحكم في التكنولوجيا الحديثة	14	33.33	28	66.67	42	100
أخرى	–	–	–	–	–	–

من خلال الجدول أعلاه لا نرى أي نسبة معدومة، بحيث نلاحظ أن نسبة 61.90% بعدد 26 مبحوث يرون أن تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي من خلال الخبرة المهنية ويرجع هذا إلى إيمان الموظفين الذين لهم الأقدمية في المؤسسة وكذلك إلى التعلق بسنوات الخبرة فيها، أما عن فئة أخرى بلغت نسبتها 38.1% بعدد 16 مبحوث التي أسفر عن إجاباتها بأن المستوى التعليمي يساهم في تكوين ثقافة تنظيمية متجددة ويساعدهم في التفوق في إبراز مواهبهم وأعمالهم مما يساهم في التطوير من أنفسهم ومن أدائهم ومن هنا يأتي التطوير التنظيمي، أما النسبة التالية فهي التي تعتمد على التحكم في التكنولوجيا الحديثة في كونها ركيزة تساهم في تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بنسبة بلغت 33.33% بعدد 14 مبحوث وهذا يرجع إلى أن التكنولوجيا الحديثة تساهم اسهاما كبيرا في عملية التطوير التنظيمي وأنها الوسيلة التي تمكن الموظف من تكوين ثقافة تنظيمية متطورة تساعده في عملية التطوير التنظيمي، أما فيما يخص الأداء فكان 12 مبحوث هم الذين يعتبرونه عنصرا فعالا في تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي وذلك بنسبة

28.57%، وهذا راجع إلى أسلوب كل موظف ومنهجه وطريقة أدائه لعمله، أما بنسبة أقل قدرت بـ 16.66% بعدد 07 مبحوثين ترجع أن التطوير التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية عن طريق التنافس وهي نسبة ضئيلة نتيجة إلى أن هذا النوع من المؤسسات لا يحتوي على منافسة شديدة وإنما تركز فقط على استحسان العمل وتقديم الخدمة للعملاء.

من خلال نتائج الدراسة السابقة للباحث هيشور محمد لمين فإن المؤسسة تهتم بالجانب المعرفي والخبرات لعمالها من خلال تشجيعهم على الابتكار وخلق الأفكار الإبداعية من أجل تحسين مستويات الأداء والرفع من جودة الخدمات المقدمة[1]. وهذا ما اشتركت فيه مع نتائج دراستنا إذ توصلنا في دراستنا إلى أن جانب الخبرة المهنية يعد من أهم جوانب التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي.

[1]– المرجع السابق، ص 235.

جدول رقم 28: يوضح مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية التطوير التنظيمي

مساهمة الثقافة التنظيمية من خلال:	التكرارات	النسبة %
تحقيق الأهداف المرجوة	29	69.05
التعرف على أهم نقاط الضعف	10	23.81
وضع خطط وتنفيذها	3	7.14
أخرى	–	–
المجموع	42	100

يبين الجدول الموضح أعلاه أن 29 من المعنيين بالاستجواب بنسبة 69.05% أن الثقافة التنظيمية تساهم في زيادة فعالية التطوير التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما يبنى عليه مستوى الثقافة الداخلية للمنظمة التي يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها[1]، في حين يرى 10 من المعنيين بالاستجواب بنسبة 23.81% أن مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية التطوير التنظيمي تكون من خلال التعرف على أهم نقاط الضعف، لأن معرفة نقاط الضعف يسهم في تداركها والعمل على القضاء عليها، وقد عبر 3 من المعنيين بالاستجواب بنسبة 7.14% أن الثقافة التنظيمية تساهم في زيادة فعالية التطوير التنظيمي من خلال وضع خطط وتنفيذها، وتعتبر نسبة ضئيلة جدا بالرغم من أن وضع الخطة هي المرحلة الثانية من مراحل التطوير التنظيمي والتي يتم فيها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات

[1]– إلياس سالم، مرجع سابق، ص 24.

لتحديد الهدف، لتأتي في المرحلة التالية مرحلة التنفيذ التي تتضمن ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة.[1]

جدول رقم 29: يوضح تأثير العادات والقيم التي تجمع الموظفين

تؤثر العادات والقيم التي تجمع الموظفين في إظهار	التكرارات	النسبة %
نقاط قوة تجمعهم	8	19.04
العمل على تقديم الأفضل للمؤسسة	28	66.67
طرق تسهم في رفع مستوى العمل	6	14.29
أخرى	–	–
المجموع	42	100

يتحلى الموظف داخل المؤسسة بمجموعة قيم وعادات تحكمه وتؤثر بصفة واضحة عليه وعلى وظيفته وعلى زملائه في العمل، وهذا ما بينه الجدول أعلاه، حيث أن جملة العادات والقيم التي تجمع الموظفين مع بعضهم تؤثر على العمل على تقديم الأفضل للمؤسسة حضت بأعلى نسبة 66.67% عبر عنها 28 مبحوث، وهذا راجع ربما لتوجيه هذه القيم والعادات لسلوك الموظفين للعمل نحو المؤسسة وجعلها في المقام الأول، بينما 8 موظفين بنسبة 19.04% يرون أن تأثير العادات والقيم التي تجمع الموظفين تظهر نقاط قوة تجمعهم باعتبار أن هاته القيم والعادات تبنوها داخل المؤسسة ويسعون إلى تحقيقها، تليه في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 14.29% بعدد 6 مبحوثين، يرون أن هذا التأثير يعمل على إظهار طرق تسهم في رفع مستوى العمل الذي كان من المفروض أن تكون من النسب الأعلى كون التطوير التنظيمي من أبرز خصائصه تعزيز قدرات العاملين في المؤسسة وخلق بيئة تنظيمية تدعو إلى مزيد من الإبداع والمثابرة.[2]

[1]– توفيق برباش، مرجع سابق، ص 167.

[2]– زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 177.

جدول رقم 30: يوضح كون الثقافة التنظيمية تعد عائقا يحول دون تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة

الثقافة التنظيمية عائق دون تحقيق التطوير التنظيمي	التكرارات	النسبة %
التمسك بالعادات والتقاليد السائدة	10	23.80
هيكل تنظيمي غير مرن	10	23.80
الروتين في العمل	22	52.40
أخرى	–	–
المجموع	42	100

إن اندماج أي مفهومين أو عنصرين أو عمليتين داخل مؤسسة أو منظمة ما لابد من وجود عوائق تعرقل السير الحسن والتفاعل المتبادل بينهما، ولقد جاءت بيانات الجدول رقم 30 توضح أن نصف الموظفين يرون أن الروتين في العمل يعد عائقا يحول دون تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة بنسبة 52.40% أرجع عنه 22 مبحوث، وهذا يولد لدى الموظف الشعور بالملل وبالتالي عدم القدرة على إنجاز أي عمل يوكل إليه، وكذا فقدان الحماسة. بينما يرى 10 مبحوثين بنسبة 23.80% أن الهيكل التنظيمي الغير مرن عائقا يحول دون تحقيق التطوير التنظيمي، وهذا راجع ربما لعدم تكييفه مع احتياجاتهم ولا يتيح لهم بناء أية علاقات أو اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإضفاء لمستهم الخاصة والتطوير من ذاتهم. كما تساوت هاته النسبة مع عائق التمسك بالعادات والتقاليد السائدة قدرت ب23.80% بعدد 10 مبحوثين الذين ينظرون إلى العادات والقيم على أنها عائق أمام التفكير والطموح بحكم أن القيم السائدة هي مجموعة المبادئ المعلن عنها التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة ويسعون إلى تحقيقها.[1]

[1]– عماد سعادي، مرجع سابق، ص 86.

جدول رقم 31: يوضح مساهمة الثقافة التنظيمية في (تقبل التغيير، مقاومة التغيير)

مساهمة الثقافة التنظيمية	التكرارات	النسبة %
تقبل التغيير	19	45.24
مقاومة التغيير	23	54.76
أخرى	–	–
المجموع	42	100

من خلال المعطيات السابقة الموضحة في الجدول أعلاه فإن الثقافة التنظيمية تسهم بشكل كبير في مقاومة التغيير وذلك بعدد إجابات صدرت من المبحوثين بلغت نسبتهم 54.76% بعدد قدر بـ 23 مبحوث. وهذا راجع ربما إلى أن هذا النوع من المؤسسات العمومية الخدماتية تتمسك أصلا بالثقافة السائدة أي أنها تتمسك بالعادات والقيم التنظيمية السائدة فيها، ويرجع أيضا إلى أن موظفي هاته المؤسسة وخاصة الذين لديهم أقدمية فيها وسنوات عديدة يتمسكون بالقديم ويرفضون كل ما هو جديد ومتغير، أما بنسبة بلغت 45.24% بعدد 23 مبحوث هم الفئة التي كانت اجابتها بأن الثقافة التنظيمية تساهم في تقبل التغيير، ويرجع هذا إلى أن هذه الفئة هي التي دخلت عالم العمل والإدارة حديثا وهم الفئة الشبابية التي تستوعب التغيير ولديها طاقة في تقديم الجديد وهم الفئة أيضا التي تلج في عالم التكنولوجيات الحديثة وتتحكم فيها.

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة السابقة للباحث هيشور محمد لمين في اشتراك السؤال رقم 31 في دراستنا مع السؤال رقم 07 في الدراسة السابقة، كون سؤال الدراسة السابقة "يعالج خطورة تقبل أو إحداث تطوير تنظيمي بالمؤسسة"[1]، بحيث أن السؤال الخاص بدراستنا أيضا يعالج مدى تقبل أو رفض التغيير والتطوير.

[1]– محمد لمين هيشور، مرجع سابق، ص 236.

جدول رقم 32: يوضح المعوقات التي تحول دون التأثير الفعال للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في المؤسسة

المعوقات	التكرارات	النسبة %
معوقات بشرية	9	21.43
معوقات تقنية	5	11.90
معوقات قانونية مهنية	5	11.90
معوقات اتصالية	13	30.95
الامتناع عن الإجابة	10	23.81
المجموع	42	100

من خلال المعطيات والأرقام الموضحة في الجدول أعلاه فإن أغلب المعوقات التي تحول دون التأثير الفعال للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي هي المعوقات الاتصالية وذلك بنسبة بلغت 30.95% بعدد 13 مبحوث، وهذا راجع لعدم وجود قنوات اتصال فعالة بين الموظفين، أما نسبة 23.81% وبعدد 10 مبحوثين هي الفئة التي امتنعت عن الإجابة وذلك لعدم فهم بعض المبحوثين وأيضا عدم اجابتهم وذلك راجع لأسباب خاصة، وبنسبة أخرى بلغت 21.43% بعدد 09 مبحوثين هم الفئة التي ترى في المعوقات البشرية تحول دون التأثير الفعال للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي وهذا راجع إلى عدم وجود خبرات مؤهلة، وكذلك مقاومة بعض الأفراد للتطوير، كما التأثر بالمصالح الشخصية.

وبنسبة بلغت 11.90% بعدد 05 مبحوثين وهي الفئة التي ترى بأن من أهم المعوقات التي تحول دون التأثير الفعال للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي هي المعوقات القانونية المهنية، ويرجع ذلك لوجود القليل من طابع البيروقراطية في هذا النوع من المؤسسات، والروتين في العمل، كما التوقيت الرسمي للعمل، والفئة التي ترى في أن من أهم هاته المعوقات هي التقنية التي تساوت مع الفئة السابقة وهذا راجع إلى "نقص الكفاءات،

عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة، وتراجع مهارات العاملين التقنية، كما عدم توفر التدريب المناسب للكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة."[1]

2-2- نتائج الدراسة:

2-2-1- النتائج الجزئية:

- **النتائج الجزئية المتعلقة بطبيعة عينة البحث:**

- أغلبية المبحوثين من الذكور، حيث قدرت نسبتهم بـ 61.9%، أما نسبة الإناث قدرت ب 38.1% وهذا نتيجة اعتماد هدا النوع من المؤسسات على الرجل، إضافة إلى أن المرأة لا تستهويها الوظائف الإدارية نظرا للحجم الساعي الكبير للعمل.
- أوضحت الدراسة على أن أعلى نسبة سجلت 47.6% لدى فئة 30-39 سنة أي فئة الرجال ذات العقول الناضجة التي تخلق قيمة مضافة وقادرة على استشراف التحديات.
- أشارت النتائج المتحصل عليها أن أغلب المبحوثين من الجامعيين بنسبة قدرت بـ 57.1% والسبب في ذلك يعود إلى أن المؤسسة ذات طابع مكتبي وتجهيزات حديثة تستدعي مجهودات فكرية، وبالتالي هذه الفئة تمتلك القدرة على التحكم بالآليات الحديثة.
- أوضحت الدراسة أن نسبة الموظفين ذوي الأقدمية من 5-9 سنوات هي أعلى نسبة، حيث قدرت بـ 42.8% وهذا مؤشر على محاولة المؤسسة الاستفادة من الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة.

[1]- إبراهيم شهاب، مرجع سابق، ص 43.

- معظم أفراد المبحوثين من الأعوان الإدارية بنسبة 64.3% لأن طبيعة العمل تتطلب الكثير من إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات، وكذا مساعدة الأعلى رتبة في معالجة الملفات الإدارية وإرسال المراسلات.

- **النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:** مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–

- مفهوم الثقافة التنظيمية عند الأفراد المبحوثين هو مجموعة من القوانين التي تنظم قواعد المؤسسة وأن الفرد يعمل بها.
- من أهم محددات الثقافة التنظيمية هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- الهيكل التنظيمي يمثل قيمة مضافة كبيرة في حياة المؤسسة.
- من أبرز وظائف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة تقوية الالتزام برسالة المؤسسة.
- من أهم ما يتأثر به موظفي مقر بلدية بئر مقدم –تبسة– في أداء وظائفهم داخل المؤسسة هو ضميرهم المهني.
- من خلال ما أكد عليه الأفراد المبحوثين فإن سلوكهم التنظيمي يتأثر بكيفية أداء المهام.
- الثقافة التنظيمية تعد عنصرا يساهم في حرص قيام الموظفين بتنفيذ القرارات المتخذة.
- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في زيادة الخبرات بين الموظفين وذلك من خلال ما أكد عليه الأفراد المبحوثين.

- **النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:** الجوانب التي يبرز فيها التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–

- من خلال ما يؤكد عليه الأفراد المبحوثين فإن التطوير التنظيمي يعد خططا استراتيجية تساهم في زيادة نشاط المؤسسة وحيويتها.

- تقوم المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي من أجل مواجهة تحديات التطور التكنولوجي ومواكبة التقنيات الحديثة.
- يشارك الموظفين في عملية التطوير التنظيمي من أجل تحسين الأداء التنظيمي.
- يهدف التطوير التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحقيق الاستمرارية.
- يتم التطوير التنظيمي داخل المؤسسة على عدة مستويات ولكن من أبرزها فإنه يحدث على مستوى عناصر المؤسسة معا (الفرد، الجماعة، المؤسسة).
- من أبرز الجوانب التي يمسها التطوير التنظيمي هي الجانب المهني.

- **النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:** التأثيرات الإيجابية والسلبية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–

- يؤكد المبحوثين أن الثقافة التنظيمية تساهم في بروز التطوير التنظيمي في المؤسسة يكون من خلال الكفاءة.
- يقر المبحوثين أن الميولات الشخصية تحفز على السعي وراء كل ما هو جديد.
- الاتصالات الرسمية هي الأكثر تأثيرا على التطوير التنظيمي.
- يؤثر الهيكل التنظيمي بصفة كبيرة على عملية التطوير التنظيمي.
- يؤكد المبحوثين على أن الثقافة التنظيمية أحيانا تحفز الموظفين للتطوير من أدائهم.
- تبين أن الثقافة التنظيمية تؤثر على التطوير التنظيمي عن طريق الخبرة المهنية.
- يؤكد المبحوثين أن الثقافة التنظيمية تساهم في زيادة فعالية التطوير التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف المرجوة.
- يقر المبحوثين أن العادات والقيم التي تجمع الموظفين مع بعضهم تؤثر على العمل لتقديم الأفضل للمؤسسة.
- يقر المبحوثين على أن الروتين في العمل يعد عائقا يحول دون تحقيق التطوير التنظيمي.

- تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في مقاومة التغيير.
- من أهم المعوقات التي تحول دون التأثير الفعال للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في المؤسسة هي المعوقات الاتصالية.

2-2-2- النتائج العامة للدراسة:

- الثقافة التنظيمية تعد من أهم العناصر الأساسية في مقر بلدية بئر مقدم –تبسة– فمن خلالها يتم تنظيم السلوك، اكتساب خبرة وكذلك تنظم العمل وفقا لما هو متفق عليه، ومن خلالها يتم الالتزام برسالة المؤسسة، ومن هنا يتحتم على الموظفين تنفيذ القرارات، ومن هذا المنطلق يرى موظفي مقر بلدية بئر مقدم –تبسة– في الثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد التي تساهم في خلق جو ملائم يتناسب وأساليب الموظفين.
- يعد التطوير التنظيمي من أبرز العمليات الإدارية التي يمارسها موظفي مقر بلدية بئر مقدم –تبسة– إذ أنها ذو طابع استراتيجي ناجح وأنه الجزء الحيوي الذي يساهم في تحريك المؤسسة وفقا للبيئة الديناميكية التي تحيط بها، كما أن هذه العملية الإدارية تعمل على تحسين أداء الموظف والسعي وراء التجديد والتغيير، ومن هنا تتحقق استمرارية المؤسسة.
- يمكن القول أن للثقافة التنظيمية أبعادا تساهم في تأثيرها على التطوير التنظيمي داخل مقر بلدية بئر مقدم –تبسة– ومن هاته الأبعاد البيئة الداخلية للمؤسسة، نوع الاتصالات، الكفاءة، والخبرة، ومن هنا تتوضح كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في بروز التطوير التنظيمي، كما تسهم الثقافة التنظيمية بغرس العادات والتقاليد والقيم المتعارف عليها بين الموظفين في تجلي بعض النقاط السلبية التي تحول دون بروز التطوير التنظيمي داخل مقر بلدية بئر مقدم –تبسة– مثل مقاومة التغيير، وهذا بسبب عدة عوامل منها المعوقات الاتصالية والبشرية والتقنية.

خاتمـــة

خاتمة

تعبر أي مؤسسة خاصة، عامة، صناعية أو خدماتية كانت عن ثقافة تنظيمية تميزها عن مؤسسة أخرى إذ أن كل مؤسسة تعتمد على ثقافة تنظيمية تساهم في بلورة الأعراف والقيم وكذا العادات والتقاليد التي تسود فيها، كما أنها تساهم بشكل كبير في تجلي وبروز بعض العمليات الإدارية التي تكتسح مجال الإدارة والتنظيم والتأثير عليها بشكل ملفت سواءً سلبًا أو إيجابًا، ومن أبرز هاته العمليات وأهمها التطوير التنظيمي الذي يعد ذلك الجزء الحيوي الذي يسهم في محافظة المؤسسة على حيويتها واستمراريتها والحفاظ على مواردها البشرية.

ومما تم طرحه مسبقا فقد حاولنا نحن بدورنا في دراستنا الكشف عن الواقع الفعلي لتأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في المؤسسة الخدماتية، وذلك من خلال دراستنا بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة– بواسطة الجانبين النظري والتطبيقي، وكذلك عن طريق أهم النتائج المتوصل إليها، إذ أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم العوامل والمكونات الداخلية للمؤسسة إذ أنها تؤثر بشكل كبير، وتتحكم في نجاح وفشل المؤسسات. وذلك من خلال ظهور التطوير التنظيمي كعملية إدارية، تشكل الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في ظهورها وإبرازها، كما انه يعتبر كأحدث العمليات الإدارية التي تساعد في تكيف المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ويتبين مما طرح بأن المؤسسة محل دراستنا تولي اهتماما ملحوظا ولو بنسبة قليلة لعملية التطوير التنظيمي، وذلك من أجل تحقيق أبرز أهدافها وغاياتها، كما اتضح بشكلٍ جلي أن الثقافة التنظيمية لديها عدة عوامل تساهم في تأثيرها على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة– وذلك لما تظهره من تأثيرات إيجابية وسلبية في العملية الإدارية "التطوير التنظيمي".

كما نشير في الأخير إلى نقطة مهمة وهي أن النتائج التي توصلنا إليها في هاته الدراسة، هي نتائج تخص مقر بلدية بئر مقدم – تبسة– دون غيرها من المؤسسات الخدماتية

الأخرى، لذلك لا نستطيع تعميمها على أي مؤسسة أخرى، كما ويمكن أن تظهر دراسات ثانية مكملة لهاته الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I. القواميس والمعاجم:

1. الصحاح: أبو نصر إسماعيل الجوهري (القاهرة: دار الحديث، 2009).
2. لسان العرب: ابن منظور (القاهرة: دار المعارف، 2016).

II. الكتب:

3. ابراهيم ابراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية (عمان: دار الشروق، 2008).
4. أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2010).
5. بطرس حلاق: السلوك التنظيمي (الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020).
6. داود بن درويش حلس: دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية (د.م.ن: د.د.ن، د.س.ن).
7. دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، تر: منير السعيداني (بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2007).
8. رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسساتي (الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015).
9. زهرة تيفزة وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية (ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019).
10. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته (عمان: دار أسامة، 2006).
11. عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008).
12. عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، التخطيط، التنظيم، ادارة الأفراد، اتخاذ القرارات (الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008).

13. علاء الدين رسلان: التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، وتطبيقاته (سوريا: دار مؤسسة رسلان، 2013).
14. فادية ابراهيم شهاب: التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية" (د.م.ن: الاكاديميون للنشر والتوزيع، د.س.ن).
15. فاطمة عوض صابر، ميرقت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002).
16. فضيل دليو: أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية (قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، د. س. ن).
17. محمد الفاتح محمود تيسير المغريمي: السلوك التنظيمي (الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016).
18. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات (عمان: دار وائل، ط2، 1999).
19. مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي (عمان–الاردن: دار أمواج للنشر والتوزيع، 2016).
20. منال هلال مزاهرة: مناهج البحث العلمي (عمان: دار المسيرة، 2014).
21. موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون(الجزائر: دار القصبة، ط2، 2006).
22. نادية عاشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الجزائر: مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، 2017).

III. المذكرات والرسائل:

أ- رسائل الدكتوراه:

23. بركة مشنان: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه (جامعة الحاج لخضر باتنة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2015_2016).

24. عبد الحق على إبراهيم: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه (جامعة السودان: كلية الدراسات العليا، 2015).

25. عماد سعادي: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه (جامعة محمد خيضر –بسكرة–: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015–2016).

26. فاطمة دريدي: أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017، 2018).

ب–رسائل الماجستير:

27. أحمد قصير: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، (جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016–2017).

28. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير (جامعة محمد بوضياف –المسيلة–: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006).

29. بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير (جامعة منتوري قسنطينة: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2006–2007).

30. ديما نضال مخيمر ياغي: فعاليات أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بادارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير (جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا، 2017).

31. سهيلة حداد: فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات، رسالة ماجستير (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، 2005).

32. طارق بوريب: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف رسالة ماجستير (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015).
33. عبد الستار مر كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير (جامعة زيان عاشور الجلفة: كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2013-2014).
34. عبد السلام حمادوش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي، رسالة ماجستير (جامعة سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014.
35. عواطف بنت ابراهيم بن على آل مكي: المشكلات الادارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير (جامعة نزوى: كلية العلوم والآداب، 2011).
36. مختار يونسي: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضاء الوظيفي، رسالة ماجستير (جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/2014).
37. وهيبة عيساوي: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (جامعة تلمسان: مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، 2012/2011).

IV. المجلات والدوريات:

38. بدرية بنت متعب العتيبي: أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي، مجلة العربية للإدارة، م40، ع4 (2020).
39. جلال الدين بوعطيط، عبد الوهاب ميروح: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين، مجلة العلوم الاجتماعية، ع8 (مارس 2019).
40. حدة بوتينية: أثر رأس مال الفكري على التطوير التنظيمي، مجلة الاقتصاد الصناعي، ع11 (ديسمبر 2016).
41. عبد القادر خريبش: الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات علم الاجتماع، م.1، ع.4 (2014).

42. محمد لمين هيشور: دور ثقافة المؤسسة في احداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سباكة بتيارت، مجلة دراسات وأبحاث، العدد (28 سبتمبر 2017).
43. مسيكة لعنان: دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، م.1، ع.1 (2013).
44. مصطفى عبد الرزاق خالدية وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظة، المجلة العربية للادارة، م39، ع1 (مارس 2019).
45. نور الدين تاوريرت، نسيمة بومعراف: دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، ع.9، مارس (2014).
46. يونسي مختار: التطور التنظيمي في المؤسسة، مفهومه، خصائصه، أنواع، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع2 (جوان 2019).

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي – تبسة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

السنة ثانية ماستر: تخصص اتصال تنظيمي

استمارة استبيان بعنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية

دراسة ميدانية بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–

من إعداد الطالبتين:

- اسيا براهمي
- مروى جابري

إشراف الأستاذة:

د. راضية قراد

ملاحظة:

- ✓ إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو الإجابة بكل موضوعية.
- ✓ ضع العلامة (x) في خانة الإجابة الصحيحة.
- ✓ يمكن الإجابة على أكثر من احتمال.

السنة الجامعة: 2021/2020

أولا: محور خاص بالبيانات السوسيو ديمغرافية:

1- النوع: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: .....

3- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين المهني ☐

أخرى تذكر: .....

4- الأقدمية في العمل بالمؤسسة:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 09 سنوات ☐

من 10 إلى 14 سنة ☐ 15سنة فما فوق ☐

5- ما هو المنصب الذي تشغله بالمؤسسة:

رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐

رئيس بلدية ☐ عون إداري ☐

أخرى تذكر.....

ثانيا: محور خاص بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة-:

6- حسب رأيك هل يعني لك مفهوم الثقافة التنظيمية؟

- مجموعة من القيم والعادات والتقاليد ☐
- قوانين تنظم قواعد الموظفين ☐
- السلوك التنظيمي للموظفين ☐

أخرى تذكر .....

7- في رأيك ما هي محددات الثقافة التنظيمية بمؤسستكم؟

التطور التاريخي للمؤسسة ☐ نمط ملكية المؤسسة ☐ التكنولوجيا ☐

الحجم ☐ البيئة ☐ الأفراد ☐ الأهداف ☐

8- هل يساهم الهيكل التنظيمي لديكم في؟

- التنسيق بين المصالح ☐ تكامل الأنشطة ☐ تحقيق الرقابة ☐

أخرى تذكر .....

9- حسب رأيك ما هي أبرز وظائف الثقافة التنظيمية؟

- تزويد الموظفين بالمؤسسة بالإحساس بالهوية ☐
- تقوية الالتزام برسالة المؤسسة ☐
- دعم معايير السلوك ☐
- توضيح معايير السلوك ☐

أخرى تذكر .....

10- بماذا تتأثر طريقة أدائك لوظيفتك؟

قيمك وعاداتك ☐ علاقاتك الإنسانية ☐

ضميرك المهني ☐ القانون الداخلي للمؤسسة ☐

أخرى تذكر .....

11- يتأثر السلوك التنظيمي في مؤسستكم من خلال؟

- تاريخ المؤسسة ☐ - الموظفين بالمؤسسة ☐ - كيفية أداء المهام ☐

أخرى تذكر .....

12- هل تحرص الثقافة التنظيمية على التأكد من أن الموظفين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

13- في رأيك فيما تتجسد أهمية الثقافة التنظيمية؟

- الإحساس بالانتماء ☐
- زيادة تبادل الخبرات بين الموظفين ☐
- زيادة التواصل بين الموظفين ☐

أخرى تذكر .....

ثالثا: محور خاص بالجوانب التي يبرز فيها التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة-:

14- حسب رأيك هل يعني لك مفهوم التطوير التنظيمي؟

- خطط استراتيجية ☐ - عملية طويلة المدى لرفع كفاءة المؤسسة ☐
- استراتيجية متطورة للتعليم ☐

أخرى تذكر .....

15- هل تقوم مؤسستك بعملية التطوير التنظيمي من أجل مواجهة تحديات؟

- التطور التكنولوجي ☐ - الانفجار المعرفي ☐

- التحولات الاجتماعية ☐ - التحولات الاقتصادية ☐

أخرى تذكر .....

16- من الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي داخل مؤسستكم؟

- التغيرات الداخلية ☐ التغيرات الخارجية ☐ البيئة الديناميكية ☐

أخرى تذكر .....

17- يشارك الموظفون في عملية التطوير التنظيمي من أجل:

- تحسين الأداء التنظيمي ☐ - تحقيق الأهداف بالمؤسسة ☐

- احداث التغيير ☐

أخرى تذكر .....

18- يهدف التطوير التنظيمي داخل مؤسستكم إلى؟

- تشجيع الإبداع الفردي ☐

- تغيير ثقافة المؤسسة ☐

- الاستمرارية ☐

أخرى تذكر .....

19- هل عملية احداث التطوير التنظيمي تتم على مستوى؟

الفرد ☐ الجماعة ☐

المؤسسة ☐ العناصر معا ☐

20- ما هي أبرز الجوانب التي يمسها التطوير التنظيمي في مؤسستكم؟

الجانب التقني ☐ الجانب المهني ☐ الجانب الاستراتيجي ☐

جانب العلاقات الاجتماعية ☐ الجانب التواصلي ☐

أخرى تذكر .....

رابعا: محور خاص بالتأثيرات الإيجابية والسلبية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–:

21- الثقافة التنظيمية تساهم في بروز التطوير التنظيمي في مؤسستكم من خلال:

الكفاءة ☐ الرضا الوظيفي ☐ الإنتاجية ☐

أخرى تذكر .....

22- هل الميولات الشخصية للموظف داخل المؤسسة تجعله يسعى وراء كل ما هو جديد؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

23- يتأثر التطوير التنظيمي بالاتصالات؟

– الرسمية ☐ – غير الرسمية ☐

24- تؤثر البيئة الداخلية على التطوير التنظيمي عن طريق؟

التفاعلات الاتصالية ☐ الهيكل التنظيمي ☐ نظام التحفيزات ☐

أخرى تذكر .....

25- هل الثقافة التنظيمية تعد محفزا للموظفين للتطوير من أدائهم؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

26- تؤثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في مؤسستكم من خلال:

– الخبرة المهنية ☐ المستوى التعليمي ☐ التخصص ☐

– الأداء ☐ التنافس ☐ التحكم في التكنولوجيا الحديثة ☐

أخرى تذكر .....

27- تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية التطوير التنظيمي من خلال:

تحقيق الأهداف المرجوة ☐ التعرف على أهم نقاط الضعف ☐

وضع خطط وتنفيذها ☐

28- تؤثر العادات والقيم التي تجمع بين موظفي مؤسستكم في إظهار؟

نقاط قوة تجمعهم ☐ العمل على تقديم الأفضل للمؤسسة ☐

طرق تسهم في رفع مستوى العمل ☐

أخرى تذكر .....

29- الثقافة التنظيمية تعد عائقا يحول دون تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسستكم من خلال:

التمسك بالعادات والتقاليد السائدة ☐ هيكل تنظيمي غير مرن ☐

الروتين في العمل ☐

أخرى تذكر .....

30- هل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تسهم في:

تقبل التغيير ☐ مقاومة التغيير ☐

أخرى تذكر .....

31- ما هي المعوقات التي تحول دون التأثير الفعال للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في مؤسستكم؟

.....

.....

.....

الملخصـــات

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة– من خلال الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–، والتعرف على الجوانب التي يبرز فيها التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–، وكذا التعرف على التأثيرات الايجابية والسلبية للثقافة التنظيمة على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة–، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا على المنهج الوصفي، وتم استخدام المسح الشامل على كل الاداريين بمختلف الرتب داخل مقر بلدية بئر مقدم –تبسة– بحكم العدد الكمي المتحكم فيه، مستعيينين في ذلك على أداة رئيسية لجمع المعلومات وهي استمارة الاستبيان، وبذلك توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

- ✓ يتم من خلال الثقافة التنظيمية تنظيم السلوك والالتزام برسالة المؤسسة، حيث يرى موظفي بلدية بئر مقدم –تبسة– في الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الأبعاد التي تساهم في خلق جو ملائم يتناسب وأساليب الموظفين.
- ✓ يعد التطوير التنظيمي من أبرز العمليات الإدارية التي يمارسها موظفي بلدية بئر مقدم –تبسة– الذي يعمل على تحسين أداء الموظف والسعي وراء التجديد، وبالتالي تحقيق استمرارية المؤسسة.
- ✓ يمكن القول أن للثقافة التنظيمية أبعاد تساهم في تأثيرها على التطوير التنظيمي بمقر بلدية بئر مقدم –تبسة– ومن هاته الابعاد، البيئة الداخلية للمؤسسة، الكفاءة والخبرة، وهنا تتوضح كيفية مساهمة الثقافة التنظيمي في بروز التطوير التنظيمي، كما تسهم في تجلي بعض النقاط السلبية التي تحول دون بروز التطوير التنظيمي مثل مقاومة التغيير، وهذا بسبب عدة عوامل منها المعوقات الاتصالية والبشرية والتقنية.

Abstract:

This study seeks to recognize the impact of organizational culture on the organizational development in the municipality of Birmokaddem- Tebessa- through discovering the level of the ongoing organizational culture in the municipality of birmokadem- Tebessa- and knowing the areas where organizational development plays role, in addition to know the positive and negative impacts of the organizational culture on the organizational development in birmokadem-Tebessa-. In order to achieve these goals, we depend on the qualitative method through asking all the administrators on their different grades in Birmokadem municipality- Tebessa- depending on the controlled number using a basic information gathering tool which is a questionnaire, through which we arrive to the following important results:

* The organizational culture leads to organize the behavior and commitment to the mission of the institution, so that the employees in Birmokadem municipality -Tebessa- see a set of dimensions which contribute in creating an appropriate atmosphere that matches the methods of the employees.

* The organizational development is considered as one of the most significant administrative processes practiced by the employees of the municipality of birmokadem- Tebessa- which improves the performance of the employees and seeks the pursuit of renewal, thus achieving the continuity of the institution.

*It can be said that that the organizational culture has dimensions which contribute to its impact on organizational development within the municipality of Birmokadem- Tebessa- One of these dimensions, the internal environment of the institution, competence and experience. Here it becomes clear how the organizational culture contribute in the emergence of organizational development from one side, where its absence creates negative impact as the resistance of change due to many factors as: communication, human and technique obstacles.