



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الطور الثالث (ل م د)

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

عنوان الموضوع:

تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي

–دراسة حالة –

تحت إشراف:

أ.د. العيداني إلياس

من إعداد الطالبة:

رزوق سهام ميمونة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	أ.د. إسماعيل عيسى
مشرفا ومقررا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	أ.د. إلياس العيداني
عضوا مناقشا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. ناصر شداد
عضوا مناقشا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. عائشة سعدي
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د. قويدر بوقربة
عضوا مناقشا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر أ	د. عبد الرحمان يحيوي

السنة الجامعية: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الطور الثالث (ل م د)

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

عنوان الموضوع:

تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي

–دراسة حالة مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت–

تحت إشراف:

أ.د / العيداني إلياس

من إعداد الطالبة:

رزوق سهام ميمونة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	أ.د. إسماعيل عيسى
مشرفا ومقررا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	أ.د. إلياس العيداني
عضوا مناقشا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. ناصر شداد
عضوا مناقشا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. عائشة سعدي
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د. قويدر بوقربة
عضوا مناقشا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر أ	د. عبد الرحمان يحيوي

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

سورة المجادلة الآية: 11.

شكر وإهداء

## شكر وعرّفان

"قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والديّ وأن أعمل صالحًا ترضاه،  
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"  
سورة النمل آية 18.

الحمد والشكر لله أولاً على فضله ونعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه الدراسة، والصلاة  
والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.  
عملاً بالقول المأثور "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

أتقدم بحالص الشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرقي الأستاذ الدكتور "العيداني إلياس" على كل  
جهده ووقته الثمين و توجيهاته البناءة التي ساهمت في إنجاز هذا البحث وإخراجه بهذه الصورة،  
فجزاه الله خير الجزاء.

كما أحص بالشكر أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة عملي هذا.  
ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كافة مسؤولي وعمال "مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية  
تيسمسيلت ومكاتب البريد التابعة لها" الذين استقبلوني وساهموا في إنجاز هذا البحث.  
وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان إلى كل الأساتذة والزملاء، وكل من قدم لي يد المساعدة  
وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

## إهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل " و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".  
والديا الكريمين أطل الله في عمرهما،  
إلى أخي العزيز،  
إلى كافة الأهل،  
إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل،  
إلى كل محب للعلم وغيور عليه،  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

سهام ميمونة رزوق

الخطوط

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. كما تهدف إلى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العملي، مجال الوظيفة الحالية، الخبرة) على مستوى متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي). يهدف معالجة الإشكالية تطرقنا في الجانب النظري إلى التعرف على المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة، أما في الجانب الميداني فتم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل والذي يتكون من 237 عامل إداري، وقد سعت هذه الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، ولقد تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (v22). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي بمؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت كان مرتفعاً وبدرجة موافقة "موافق".
  - وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تبني التطوير التنظيمي لدى العمال الإداريين "بمؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$ .
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد المجتمع حول متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) في "مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).
- الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي، مديرية البريد لولاية تيسمسيلت.

## Summary

This study aims to clarify the impact of organizational culture on the adoption of organizational development in the institution under study. It also aims to know the effect of the personal and job characteristics represented in (sex, age, work qualification, current job field, experience) on the level of the study variables (organizational culture, organizational development).

In order to address the problem, we dealt with the theoretical side to identify the theoretical concepts related to the variables of the study. As for the field side, a field study was conducted at the Postal Unit Directorate of Tissemsilt. Administrative, this study sought to test a number of main and sub-hypotheses related to the influence relationships between the study variables, and the statistical processing of the study data was done using the statistical package for social sciences (SPSS v22). The study concluded a set of results, the most important of which are:

- The level of Organizational culture and organizational development in the postal unit directorate institution of Tissemsilt was high, with an approval rating of "OK".

- There is a significant impact of the organizational culture in its various dimensions on the adoption of organizational development among the administrative workers in the "Institution of the Postal Unit Directorate of Tissemsilt " at the significance level  $0.05 \geq \alpha$ .
- There are no statistically significant differences in the degree of responses of community members about the study variables (organizational culture, organizational development) in the "Institution of the Postal Unit Directorate of Tissemsilt " at the significance level  $0.05 = \alpha$ , due to the variables (sex, educational qualification, experience).

**Keywords:** organizational culture, organizational development, Postal Unit Directorate of Tissemsilt.

### Résumé

Cette étude vise à clarifier l'impact de la culture organisationnelle sur l'adoption du développement organisationnel dans l'établissement à l'étude. Elle vise également à connaître l'effet des caractéristiques personnelles et professionnelles représentées dans (sexe, âge, qualification professionnelle, domaine d'emploi actuel, expérience) au niveau des variables d'étude (culture organisationnelle, développement organisationnel).

Afin d'aborder le problème, nous avons traité le volet théorique pour identifier les concepts théoriques liés aux variables de l'étude. Quant au volet terrain, une étude de terrain a été menée à la Direction de l'unité postale de Tissemsilt., cette étude ont cherché à tester un certain nombre d'hypothèses principales et secondaires liées aux relations d'influence entre les variables de l'étude, et le traitement statistique des données de l'étude a été effectué à l'aide du progiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS v22). L'étude a conclu un ensemble de résultats dont les plus importants sont :

- Le niveau de culture organisationnelle et de développement organisationnel au sein de la Direction de l'unité postale de Tissemsilt était élevé, avec une note d'approbation de « OK ».
- Il y a un impact significatif de la culture organisationnelle dans ses différentes dimensions sur l'adoption du développement organisationnel parmi les employés administratifs de «la Direction de l'unité postale de Tissemsilt» au niveau de signification  $0,05 \geq \alpha$ .
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le degré de réponses des membres de la communauté sur les variables de l'étude (culture organisationnelle, développement organisationnel) dans " la Direction de l'unité postale de Tissemsilt " au niveau de signification  $0,05 = \alpha$ , en raison de la variables (sexe, diplôme, expérience) .

**Mots clés :** culture organisationnelle, Développement organisationnel, la Direction de l'unité postale de Tissemsilt.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

### هرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
VI	شكر وعرفان
VII	إهداء
IX	المخلص
XII	فهرس المحتويات
XVI	قائمة الجداول
XVIII	قائمة الأشكال
XIX	قائمة الملاحق
أ- ك	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة والتنظيم.
15	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية.
15	المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها.
22	المبحث الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية.
23	المطلب الأول: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية.
29	المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية.
37	المطلب الثالث: أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية.
41	المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية .
41	المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها.
43	المطلب الثاني: وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية.
45	المطلب الثالث: تغير، تقوية وتطوير الثقافة التنظيمية.
48	المبحث الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين .
49	المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة .

## فهرس المحتويات

50	المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على العاملين .
51	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية والأداء الناجح للمنظمة .
53	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي</b>	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: مدخل إلى التطوير التنظيمي.
56	المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي .
65	المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي وأهدافه وخصائصه.
71	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي .
73	المبحث الثاني: أساسيات حول التطوير التنظيمي .
74	المطلب الأول: مجالات التطوير التنظيمي ومدخله.
80	المطلب الثاني: استراتيجيات ومراحل التطوير التنظيمي .
84	المطلب الثالث: أساليب التطوير التنظيمي .
89	المبحث الثالث: إدارة التطوير التنظيمي وعوامل نجاحه.
89	المطلب الأول: مسؤولية إدارة عملية التطوير التنظيمي .
94	المطلب الثاني: تحديات التطوير التنظيمي وسبل التعامل معها.
98	المطلب الثالث: عوامل نجاح برنامج التطوير التنظيمي ومؤشرات جودته.
101	المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية آلية لتبني التطوير التنظيمي .
101	المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي .
103	المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي .
105	المطلب الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية برنامج التطوير التنظيمي .
108	خلاصة
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت</b>	
110	تمهيد
111	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر .
111	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة بريد الجزائر .
113	المطلب الثاني: الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر .

## فهرس المحتويات

130	المطلب الثالث: لحة عن مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.
135	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
135	المطلب الأول: مجالات الدراسة.
136	المطلب الثاني: طريقة القيام بالدراسة والأدوات المستخدمة.
139	المطلب الثالث: تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة.
145	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج متغيرات الدراسة.
145	المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.
147	المطلب الثاني: واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.
153	المطلب الثالث: واقع التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.
157	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
157	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
161	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
165	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.
174	خلاصة
176	خاتمة
183	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول، الأشكال والملحق

الصفحة	العنوان	الرقم
38	أبعاد الثقافة المتبناة من مختلف الباحثين	(1-1)
73	مزايا وعيوب التطوير التنظيمي	(1-2)
92	مقارنة بين بدائل سلطة التطوير التنظيمي داخل المنظمة	(2-2)
137	تعداد الاستبانات في الدراسة	(1-3)
140	سلم ليكرت الخماسي	(2-3)
140	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	(3-3)
143	معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد من محور الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.	(4-3)
144	معاملات الارتباط بين درجات فقرات كل بعد من محور التطوير التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.	(5-3)
145	معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لقياس ثبات أداة الدراسة	(6-3)
145	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة	(7-3)
146	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	(8-3)
148	إجابات أفراد مجتمع البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	(9-3)
154	إجابات أفراد مجتمع البحث عن عبارات محور التطوير التنظيمي	(10-3)
157	تحليل معامل الارتباط سييرمان بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.	(11-3)
158	تحليل معامل الارتباط سييرمان بين الثقة والتطوير التنظيمي.	(12-3)
159	تحليل معامل الارتباط سييرمان بين الالتزام والتطوير التنظيمي.	(13-3)
160	تحليل معامل الارتباط سييرمان بين روح المشاركة والتطوير التنظيمي.	(14-3)
161	تحليل معامل الارتباط سييرمان بين الممارسات الإدارية والتطوير التنظيمي.	(15-3)
162	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) لأثر الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت	(16-3)
163	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال الأفراد في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت	(17-3)
164	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال جماعات العمل في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت	(18-3)

## قائمة الجداول

165	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال التنظيم نفسه في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت	(19-3)
166	نتائج اختبار (Independent-Samples T-test) للفروقات في إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس	(20-3)
167	نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير العمر	(21-3)
168	نتائج اختبار شيفيه (Scheffé test) للمقارنات البعدية بين فئات العمر.	(22-3)
169	نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير المؤهل العلمي	(23-3)
170	نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير مجال الوظيفة	(24-3)
171	نتائج اختبار شيفيه (Scheffé test) للمقارنات البعدية بين فئات مجال الوظيفة.	(25-3)
172	نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير الخبرة	(26-3)

الصفحة	العنوان	الرقم
خ	نموذج الدراسة	(1-1)
14	التفاعل بين ثقافة المجتمع وثقافة التنظيم وعلاقتها بسلوك الأفراد	(1-1)
21	أهمية ثقافة المنظمة	(2-1)
26	مكونات الثقافة التنظيمية	(3-1)
33	مستويات الثقافة التنظيمية حسب شين (E.H.Schein)	(4-1)
75	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء	(5-1)
78	القوى النسبية للثقافة التنظيمية	(1-2)
87	الشبكة الإدارية	(2-2)
90	من يقوم بالتطوير التنظيمي	(3-2)
96	أشكال التعبير عن المقاومة	(4-2)
138	الاستبانات المفقودة، المستبعدة، النهائية.	(1-3)

العنوان	الرقم
الخدمات الخاصة	01
الخدمات المالية - خدمات خاصة	02
الخدمات البريدية - خدمات خاصة	03
خدمات النقود الذهبية - خدمات خاصة	04
خدمات للشركات	05
الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت	06
الإستبانة المرسلة إلى التحكيم	07
قائمة بأسماء المحكمين	08
الإستبانة في شكلها النهائي	09
الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (spss) بعد تفريغ البيانات	10

مقدمة

## مقدمة:

يرتبط تلازم الثقافة والمجتمع بتباين المقاربات النظرية المفسرة للثقافة باعتبارها نسقا من القيم والمعايير التي تطبع شخصية الفرد وتحدد سلوكاته وتصورات وانفعالاته، كما تعبر عن القدرة على العمل والفعل جماعيا بما يحقق الهدف المشترك، وهذا ما يمكن تلمسه على مستوى المنظمة، باعتبارها كيانا اجتماعيا منتجا للثقافة.

وقد أسهم باحثو ودارسو علمي المنظمة و الإدارة العامة وما نتج عنهم من مختلف التخصصات، بدراسة ثقافة المنظمة كل تبعا لافتراضاته وتصورات، وسبب ذلك تنوعا وتعددا في فهم معنى ثقافة المنظمة وأنواعها. حيث تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، وجماعاتها، ومديريها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بما التي تتطور مع مرور الوقت، حيث أنه حتى المنظمات العاملة في نفس البلد وفي نفس المجال تختلف وتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات وتوقعات مشتركة وأعراف ومدركات وافتراضات ورموز ولغة وطقوس وغيرها.

كما أن ثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة الدليل الذي يوطد سير المنظمة نحو تحقيق الهدف، وفي مسار متزن وذا رؤية لا يشوبها الغموض، فهي بذلك بمثابة الخارطة المعمارية التي وفقها يعمل المهندس المعماري، ويمكن تشبيه الثقافة التنظيمية في وقتنا الحالي بالروح للمنظمة، حيث لا تستطيع أي منظمة مجابهة ما تلاقيه من أحداث وتغيير في بيئتها الداخلية والخارجية إلا برؤية منظمة تصلح بها المعرفة التامة لكل موقف، وتلك الرؤيا هي الثقافة التنظيمية. وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير كبير على المنظمة، وتطور ذلك إلى وضع إطار خاص لدراسة ثقافة المنظمات بغرض التعرف على ماهيتها ومصادرها وتكوينها، وكيفية تشكيلها ونقلها، وتعليمها، وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

ونلاحظ بأن العقد الأخير من القرن العشرين شهد العديد من التغيرات السريعة على جميع الأصعدة الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والثقافية. بما في ذلك الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي تتطلب إستراتيجيات وتطبيقات تتميز بالحدثة والجددة والتي تهتم بإحداث تطوير وتحديث حقيقي تجاه البنية الأساسية للمنظمة والعاملين فيها، حيث أن من أهم هذه التغييرات والتي يجب أن تتضمن جميع النظم الإدارية وخاصة الحديثة " التطوير التنظيمي " كإبداع إنساني رائد وعلم سلوكي يستخدم لأغراض التغيير المخطط المنشود والذي يشغل حيزا لا يستهان به بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة وخاصة ما استقته النظم الإدارية العربية من النظم الغربية، بالخصوص في الآونة الأخيرة.

لهذا يعتبر موضوع التطوير التنظيمي والإداري من أبرز القضايا المهمة التي شغلت جل الباحثين في علم الإدارة والتنظيم، وبات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات، ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها، أهدافها، ورسالتها. وتمثل التغيرات الفنية والاجتماعية، ومن ثم الإدارية اختبارا قاسيا لمديري اليوم. والتغيير والتطوير التنظيمي المدروس هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات. حيث أصبح هذا الأخير سمة من سمات

المنظمة الناجحة وضرورة ملحة بعد أن كان من قبيل الترف الإداري، يفرض عليها تخطيطا وتوجيها مستمرين، فلم تعد الحياة تسمح بالسكون، بل لا بد من الحركة الهادفة والديناميكية، ومواكبة التغيير الفعال.

تحرص مختلف قطاعات الدولة، على تطوير وتحسين نوعية خدماتها، بهدف تقديم خدمات عمومية ذات جودة لصالح المواطنين، وتعد مؤسسة بريد الجزائر واحدة من بين أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية والاجتماعية التي لها مكانتها ودورها الفعال في دفع عجلة الاقتصاد الوطني نحو النمو، والتي تسعى إلى تحسين وتطوير خدماتها، خاصة في الفترة الأخيرة التي شهدت تغيرات كبيرة في مجال التطور العلمي والتكنولوجيات الحديثة والاستعمال المتزايد للاتصالات الالكترونية التي أحدثت أثرا عميقا في مختلف التعاملات، وذلك من خلال تطوير آليات العمل والوصول إلى تحقيق إدارة عصرية فعالة.

ويتطلب التطوير التنظيمي المنشود في مؤسسة بريد الجزائر توفر كل المتطلبات الضرورية والداعمة، ويعتبر إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة ومحفزة للتطوير التنظيمي من أهم هذه المتطلبات، لهذا يتطلب الأمر دراسة واقع عمل هذه المؤسسة، ومحاولة التعرف على واقع كل من التطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية بها، وكذا معرفة جوانب الضعف والقصور التي تعاني منها والسعي لاقتراح حلول ملائمة لها، والتي يمكن أن تساعد على مواجهة التحديات، وتطويرها بما يضمن تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

وفي ضوء ما سبق، يأتي هذا البحث للتطرق إلى هذا الموضوع الهام، حيث سنستعرض من خلال هذه الدراسة واقع تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت؟

1- الأسئلة الفرعية: تتفرع عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

- ما هو مستوى كل من الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت؟
- هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

2- فرضيات الدراسة: وكإجابات أولية جاءت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى

-  $H_{0A}$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

وتنبثق عنها الفرضيات الثانوية الآتية:

-  $H_{0A1}$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

-  $H_{0A2}$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

-  $H_{0A3}$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد روح المشاركة والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

-  $H_{0A4}$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الممارسات الإدارية والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

#### ب- الفرضية الرئيسية الثانية

-  $H_{0B}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

وتنبثق عنها الفرضيات الثانوية الآتية:

-  $H_{0B1}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال الأفراد في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

-  $H_{0B2}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال جماعات العمل في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

-  $H_{0B3}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال التنظيم نفسه في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

#### ت- الفرضية الرئيسية الثالثة

-  $H_{0C}$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات المستجوبين حول الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، الخبرة).

**3- أهمية الدراسة:** يعتبر موضوع بحثنا ذو أهمية نظرية للباحثين في مجال التطوير والتحسين التنظيمي، حيث تكمن هذه الأهمية في ربطها بين المتغيرين الإداريين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي مع الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية هي المحور الأساسي فيها، إذ يرتبط إحداث التطوير التنظيمي بمتغيرات خاصة - الثقافة، السلوك التنظيمي-، والتي تعتبر ركيزة وأساس الكيان التنظيمي، كما يمكن أن تقود هذه الدراسة إلى توجيه الأنظار إلى دراسات أكثر تفصيلا في مجال تطوير العمل التنظيمي. كما تكمن أهمية الدراسة كذلك في التقرب من الواقع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من خلال كشف واقع أبعاد الثقافة التنظيمية بها وتقديم تحليل علمي لمستوى التطوير التنظيمي من أجل التعرف على الجوانب القوية لدعمها والتعرف على الجوانب الضعيفة لعلاجها من جهة ومعرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي من جهة أخرى، وذلك من خلال نتائج الدراسة التي يمكن

الوصول لها وإعطاء صورة واضحة للإدارة العليا عن مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومن ثم الاستفادة منها في تبني التطوير التنظيمي.

#### 4- أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف، والموضحة فيما يلي:

- التعرف على الأسس النظرية لكل من الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.
- التعرف على مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى تحقق التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.
- قياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، من بينها:

##### أ- أسباب ذاتية: وتتمثل في:

- الميل الشخصي لموضوع الثقافة التنظيمية وكيفية ممارسته وانعكاس ذلك على التنظيم وجماعة العمل في المنظمات الجزائرية.

- الاقتناع الشخصي بأهمية وضرورة دراسة الموضوع باعتباري أعمل في إحدى المنظمات الجزائرية وأعنى بالاهتمام بمختلف الظواهر والمواضيع التنظيمية من بينها موضوع الدراسة الحالي.

##### ب- أسباب موضوعية: وتتمثل في:

- قلة الدراسات التي اهتمت بدراسة المتغيرين (الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي) معا.

- موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي والتي لا يزال البحث فيها قائما وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج جديدة ومفيدة.

#### 6- حدود الدراسة:

##### أ- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة 2019-2022م.

ب- الحدود الموضوعية: موضوع الدراسة الحالية هو دراسة وتحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية متمثلة في الأبعاد التالية (الثقة، الالتزام، روح المشاركة، الممارسات الإدارية) على تبني التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

ت- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

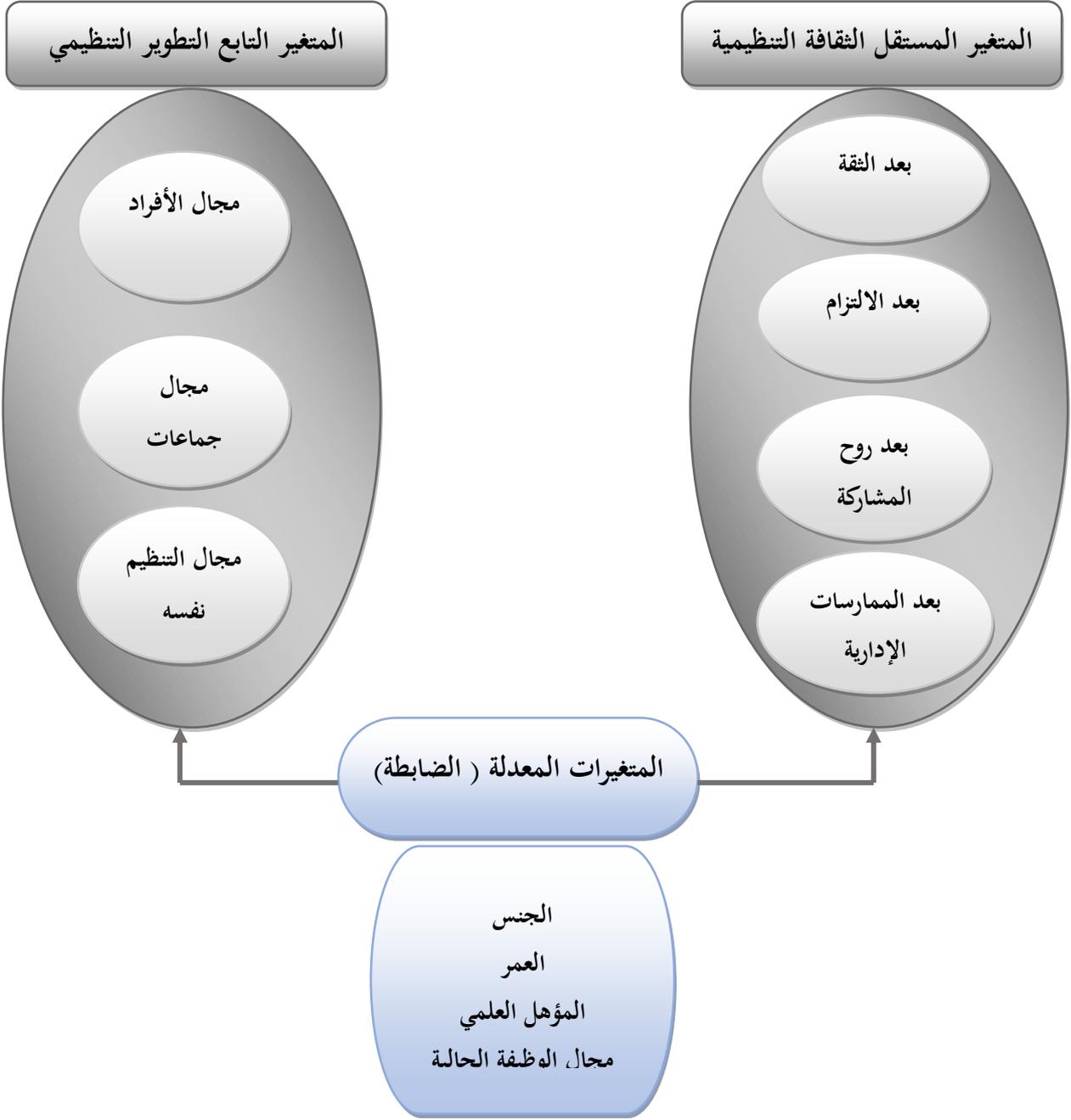
ث- الحدود البشرية: طبقت أداة الدراسة على كل العاملين الإداريين بمختلف مجالاتهم الوظيفية الحالية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) في مؤسسة وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

7- منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته اعتمدنا على المنهج الوصفي مع الأسلوب التحليلي ومنهج دراسة حالة وذلك من خلال الاستفادة من المراجع العربية والأجنبية، والمقالات والدوريات العلمية المحكمة والوثائق والدراسات والأبحاث السابقة ومواقع الإنترنت المتخصصة لمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير

التنظيمي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في سرد ووصف المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل التوصل إلى معرفة دقيقة وفهم عناصر الظاهرة وقد تم الاعتماد على هذا المنهج كونه مرتبطاً بالمشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية وهذا ما يدور عليه موضوع دراستنا. وتم إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني، حيث يقوم هذا البحث بدراسة ميدانية عن تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، من خلال أداة الدراسة الأساسية المتمثلة في الاستبيان المصمم والذي يتضمن في محاوره أبعاد مختلف متغيرات الدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث من أجل استقصاء آراء الباحثين في المؤسسة محل الدراسة للوصول إلى محاولة للبرهنة على صحة الفرضيات المطروحة، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية الحديثة.

**8- نموذج البحث:** بناءً على إشكالية الدراسة وفرضياتها، يمكن صياغة نموذج للبحث يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل على النحو التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال مخطط نموذج الدراسة يتضح بأن:

- المتغير المستقل الثقافة التنظيمية يتشكل من أربع أبعاد هي: بعد الثقة، بعد الالتزام، بعد روح المشاركة، بعد الممارسات الإدارية.
- أما المتغير التابع فتمثل في التطوير التنظيمي، واشتمل على ثلاث مجالات هي: مجال الأفراد، مجال جماعات العمل، مجال التنظيم نفسه.

إن حركة المخطط تفترض وجود علاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، وهي تمثل الفرضيات الجزئية للفرضية الأولى، أيضا تفترض أثر لكل أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على كل مجال من مجالات التطوير التنظيمي، وهي تمثل الفرضيات الجزئية للفرضية الثانية.

**9- الدراسات السابقة:** هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. حيث تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى ثلاث تصنيفات هي: الدراسات الوطنية، العربية والأجنبية التي تناولت المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، الدراسات الوطنية، العربية والأجنبية التي تناولت المتغير التابع التطوير التنظيمي، الدراسات التي جمعت بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، وفيما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية. وتود الباحثة أن تشير إلى أن الدراسات السابقة التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2008 و2019، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الجغرافي والزمني، وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيبا زمنيا من أقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

#### أ- استعراض الدراسات السابقة

#### ➤ الدراسات الوطنية، العربية والأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية.

#### ▪ الدراسات الوطنية:

● دراسة (وافية صحراوي، 2013)، وهي أطروحة دكتوراه بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، ثم تحديد القيم التنظيمية السائدة لديهم. كما هدفت أيضا إلى إبراز العلاقة بين الضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطاراتها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم إسقاط الجانب النظري من الدراسة عمليا من خلال دراسة الحالة التي اعتمدت على قائمة استبيان تم توجيهها لإطارات الجامعة مابين أساتذة وإداريين كأداة لجمع البيانات. وبلغ عدد أفراد العينة 330 فردا موزعة بنحو 105 أستاذ و225 إداري. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:

- أن إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة هو إدراك سطحي فمصطلح الثقافة التنظيمي كمصطلح معروف ومتداول إلا أنه يفتقر إلى عمق الإدراك والاستعمال.
- صعوبة استخراج مكونات الثقافة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة و اتسام البعض منها بالغموض.

- الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية ضعيفة، فالجامعة تفتقر إلى تمسك أعضائها بالقيم والمعتقدات التنظيمية، مما يصعب على أعضاء الجامعة الشعور بالتوافق مع أهداف وقيم الجامعة.
- أن المنظمة محل الدراسة تعاني من مشاكل ذات بعد ثقافي تؤدي إلى انخفاض مستويات الفعالية التنظيمية مثل التناقض القيمي والتي تنعكس من خلال انتشار سلوكيات سلبية وارتفاع معدلات التغيب وغيرها من الانعكاسات.
- العمل في الجامعة لا يتميز بالأصالة العلمية وفق مقتضيات العمل الأكاديمي لهذه الهيئة، كما بينت الدراسة أن الجامعة عاجزة على إعادة إنتاج السلوكات والأفعال الإنتاجية وفق المتطلبات الكلية والتامة للدور الوظيفي الذي تتطلبه الجامعة.

• دراسة (ربيعة بركات، 2018)، أطروحة دكتوراه بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية - دراسة حالة جامعة محمد خيضر \_ بسكرة \_"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال تحليل أثر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة). أيضا التعرف على مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية وكذلك التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بمكوناته الثلاثة (مهارة التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير وتوزيع استبيان على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها 265. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط الأكثر توافرا بجامعة محمد خيضر بسكرة، يليه نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية وأخيرا نمط الثقافة التنظيمية المساندة وهي جميعها تقع في المجال المتوسط.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الدرجة العلمية).

#### أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة اهتمام المسؤولين بالجامعات بدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء والإبداع لدلا العاملين واتخاذ سياسات وإجراءات تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية.
- التقليل من كل الأساليب والممارسات البيروقراطية - وإن كانت مرتبطة بالجامعة بصفتها مؤسسة عمومية - مثل التركيز على تنفيذ اللوائح والأنظمة في أداء العمل، والتأكيد على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة.
- ضرورة تعزيز قيم الثقافة التنظيمية الإبداعية الداعمة للإبداع.

■ الدراسات العربية

● دراسة (حمد الحمود، 2010)، أطروحة دكتوراه بعنوان "خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية والتباين بينها، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وجمع البيانات قام الباحث بتطوير إستبانة وزعت على عينة مكونة من 340 معلما تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في السعودية كانت متوسطة وتميل نحو الانخفاض من وجهة نظر المعلمين، إذ كان توافر هذه الخصائص منخفضا في مجالي الفلسفة والمعتقدات، ومتوسطا في المجالات الأخرى.
- درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في السعودية كانت متوسطة وتميل إلى الإيجابية في جميع مجالات الثقافة التنظيمية، ودلت النتائج كذلك على وجود فروق في توافر هذه الخصائص لصالح المدارس الخاصة.

أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في موضوع الثقافة التنظيمية المدرسية للمعلمين والإداريين لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه وظائفهم وزملائهم وطلابهم.
- زيادة إدراك ووعي مديري المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية بأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في أداء العاملين.
- محاولة حصر عناصر الثقافة التنظيمية السلبية لدى المدارس الثانوية الحكومية ومحاولة تغييرها وتشكيل عناصر إيجابية بدلا منها.

● دراسة (حسام سالم السحباني، 2016)، رسالة ماجستير بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة كأداة لدراسة الجهات الإشرافية من فئة مدير فما فوق حيث وزعت على عينة طبقية عشوائية تكونت من 287 مفردة. وكانت أبرز نتائج الدراسة مايلي:

- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.
- مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية).
- مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

### أهم توصيات الدراسة:

- العمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وإبراز أنهما يساعدان على تحقيق الأهداف.
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية تعمل على دعم السلوك الإبداعي والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف للموظفين والوزارات في آن واحد.
- إدخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية المقررة لتأهيل الموظفين خاصة في المناصب الإشرافية والحساسة.

### ■ الدراسات الأجنبية

● دراسة (Sarah Basahel, 2016) وهي أطروحة دكتوراه بعنوان " **The Effect of Organisational Culture and Leadership on CRM Implementation in Saudi Arabian organizations** "، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة والثقافة التنظيمية في التنفيذ الفعال لإدارة علاقات العملاء (CRM) في المنظمات السعودية، تم استخدام ثلاث شركات كدراسة حالة، الشركة (أ)، الشركة (ب) والشركة (ج)، وتم جمع البيانات من خلال استخدام مقابلات شبه منظمة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- أن القيادة تلعب دورًا هامًا في تطبيق إدارة علاقات العملاء (CRM) في المملكة العربية السعودية خاصة أنها لديها القدرة على التأثير على الثقافة أيضًا، خاصة في مجتمعات المسافات الطويلة مثل المملكة العربية السعودية.
- أن القادة يتبنون أسلوب القيادة التبادلية والاستبدادية في تطبيق إدارة علاقات العملاء (CRM).
- تلعب الثقافة التنظيمية دورًا هامًا في تطبيق إدارة علاقات العملاء (CRM)، حيث أنها تحدد كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وكيف يتفاعلون مع رؤسائهم ومرؤوسيه، وترشدهم حول ما يجب فعله وما لا يجب فعله، بما في ذلك الممارسات والقيم والافتراضات حول عملهم.
- وجدت هذه الدراسة أيضًا أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا في تخطيط تنفيذ أنظمة إدارة علاقات العملاء وفعاليتها في المنظمات.
- إذا كان هناك عدم توافق بين الثقافة التنظيمية ونظام المعلومات، فقد يؤدي ذلك إلى عدد من المشاكل مثل التأخير في تقديم الخدمات للعملاء.

● دراسة (Tewodros Bayeh Tedla, 2016) وهي أطروحة دكتوراه تحت عنوان " **The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance** "، كان الغرض من دراسة الحالة الاستكشافية هذه هو استكشاف الاستراتيجيات الناجحة التي استخدمتها إحدى الشركات لتأسيس ثقافة تنظيمية فعالة لتحسين الأداء. وتم تطبيق الدراسة على عينة هادفة من 20 من كبار المديرين من مجموعة شركات في إثيوبيا وتم جمع البيانات

- عن طريق مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه. استوفى المشاركون المختارون معايير لا تقل عن 5 سنوات من الخبرة مع الاستراتيجيات الناجحة في إنشاء الثقافة التنظيمية الفعالة في مجموعة الشركات. وأظهرت نتائج هذه الدراسة:
- أن إستراتيجية القيم المؤسسية الأساسية ضرورية لنجاح مجموعة الشركات، وتضمنت القيم الأساسية للشركة بشكل رئيسي في رضا العملاء وتمكين الموظفين والعمل الجماعي وهوية الشركة والنزاهة والجودة والتميز.
  - حدد المشاركون في الدراسة القيم الأساسية للشركة باعتبارها إستراتيجية مهمة للحفاظ على الثقافة التنظيمية الفعالة وتحسين الأداء في مجموعة الشركات.
  - حدد المشاركون في الدراسة أن القيادة التي تركز على الموظف كإستراتيجية رئيسية لتأسيس ثقافة تنظيمية فعالة وتحسن الأداء في مجموعة شركات.
  - أن الإدراك الحاد للرئيس التنفيذي لمجموعة الشركات، والاستجابة لاحتياجات المجموعة، وقيادته النموذجية عوامل مهمة لتأسيس ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ على إستراتيجية الاتساق في مجموعة شركات.

### ➤ الدراسات الوطنية، العربية والأجنبية التي تناولت التطوير التنظيمي

#### ■ الدراسات الوطنية:

- دراسة (شوابي سارة، 2018) أطروحة دكتوراه بعنوان "التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص-"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مواجهة التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاعين العام والخاص، وكذلك التعرف على أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم لهذه التغييرات وهل لهذه المقاومة علاقة بأبعاد التطوير من خلال اختبار نموذج افتراضي بطريقة المعادلات الهيكلية. وتمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في:
- وجود مقاومة معلنة للتغيير في مؤسسات القطاع العام ومقاومة ضمنية في مؤسسات القطاع الخاص.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التطوير التنظيمي ببعضها.
- عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي وأشكال المقاومة في القطاع العام والخاص.

#### ■ أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال برامج التدريب، لإكسابهم الخبرة التي يحتاجونها لكي يتمكنوا من استخدام تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي في معالجة المشكلات والصعوبات التي تواجههم.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي للعاملين، فنجاح التطوير التنظيمي مرتبط بمدى الإستقرار النفسي للعاملين.
- يجب على المنظمات تقوية نظام الاتصال داخل المنظمة وأن يتميز بالمرونة والسهولة في تبادل المعلومات الدقيقة.

- دراسة (صوطة نعيمة، 2019) أطروحة دكتوراه بعنوان "عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين - دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة-"، هدفت الدراسة إلى

إلقاء الضوء على موضوع أداء العاملين داخل المؤسسة باعتباره من أكثر المواضيع التي تكتسي أهمية في حياتها ومستقبلها، نظرا لما يخلفه من آثار إيجابية أو سلبية على عاتقها، والاعتماد على التطوير التنظيمي كأحد الأسباب الفاعلة لتطوير هذا الأداء باعتباره عملية تشمل مختلف التغييرات والتطورات التي تنحصر في ثلاثة جوانب متعلقة بالمؤسسة، متمثلة في تنمية العنصر البشري، تعديل الهيكل التنظيمي، تحديث التكنولوجيا المستخدمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وفيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استخدمت كل من: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والإحصائيات، والأساليب الإحصائية، وتم استخدام استمارة وجهت إلى 170 فرد من الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ في المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- توجد علاقة جدية وقوية بين التدريب وما يرتبط به من قيم تنظيمية والأداء الوظيفي.
- تساهم مختلف التعديلات والتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة في تسهيل إنجاز مهام العاملين فيها.
- إن التحسينات التكنولوجية المستحدثة في المؤسسة تساهم في تطوير أداء العاملين داخلها من خلال توفير الدقة في العمل وسهولته، اختصار الوقت والجهد المستغرق في إنجاز المهام، فضلا عن زيادة حجم الإنتاج وتحسين نوعيته،... الخ.

#### ■ الدراسات العربية:

● دراسة (إسماعيل محمد عمر فشتول، 2010)، وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية والوظيفية - دراسة ميدانية على المديرين الليبيين العاملين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي-"، هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في القطاع الصناعي العام في ليبيا نحو التطوير التنظيمي باعتبارهم أهم فئات الموظفين في هذا القطاع باعتبار المدير هو العقل المدبر للمنظمة التي هي في حاجة ماسة للتغيير والتطوير لمواكبة المتغيرات والمفاهيم الجديدة. وكذلك بيان ما إذا كانت هناك علاقة لبعض العوامل الشخصية والوظيفية باتجاهات هؤلاء المديرين نحو التطوير التنظيمي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اعتمد الباحث استمارة الاستبيان عن طريق إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في كافة مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى بمختلف مسمياتهم الوظيفية في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي والبالغ عددهم 187 مديرا. وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- اعتماد المنظمات قيد الدراسة على حملة المؤهل الجامعي، حيث بلغت نسبة من يحملون المؤهل الجامعي (75.7%) من مجتمع الدراسة.
- المديرون في المنظمات الصناعية قيد الدراسة يؤيدون التطوير التنظيمي في منظماتهم بدرجة عالية.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين عامل الخبرة الوظيفية واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، كذلك هناك علاقة ارتباط عكسية بين المسمى الوظيفي واتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي.

### أهم توصيات الدراسة:

- التأكيد على الاستفادة من المتخصصين في مجال الإدارة، كونهم مدركين لأهمية التطوير من ناحية، ولقدرتهم أكثر من غيرهم على إدارة التغيير بحكم تخصصهم من ناحية أخرى.
- تزويد المنظمات الصناعية بالتقنية (التكنولوجية) المتطورة، لما لها من انعكاس على إنتاجية العاملين، مع التأكيد على استخدام أساليب التدريب المتطور لاستيعاب هذه التقنية من قبل هؤلاء العاملين.
- ضرورة الاستفادة من الأساليب الحديثة للتغيير والتطوير التنظيمي، كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، وبناء فرق العمل، وغيرها من الأساليب التطويرية الحديثة.

● دراسة (خالد عبد الوهاب هلال الزبيدي، 2011) أطروحة دكتوراه بعنوان "أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية - من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية-"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية، من خلال معرفة مدى إدراك القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية لأهمية التطوير التنظيمي في نموها واستمراريتها وبقائها، وكذا مدى إدراك العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين جودة الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الجامعات الأردنية، اعتمد الباحث في الدراسة بشكل رئيسي على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على المنهج التحليلي الإحصائي، تم إعداد إستبانة وزعت على عينة مكونة من 261 عميدا ونائبا ومساعدوا ورئيس قسم باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لأبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في (القيادة التحويلية، القيادة الإجرائية، القيادة المتسببة) في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لأبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في (القيادة التحويلية، القيادة الإجرائية، القيادة المتسببة) في كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة في (الميكال التنظيمي، الأفراد، الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية، تمكين الأفراد، التكنولوجيا) في الجامعات الأردنية.

### أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة اهتمام إدارات الجامعات الأردنية ببعث القيادة الإجرائية أسوة بأبعاد القيادة الإدارية الأخرى.
- ضرورة إيلاء الاهتمام من قبل إدارات الجامعات الأردنية ببعث الثقافة التنظيمية أسوة بالأبعاد الأخرى.
- العمل على إذكاء وتعميق الوعي لدى العاملين وتمكينهم من المشاركة في المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط، ووضع الأهداف، وصناعة القرارات.

### ■ الدراسات الأجنبية:

● دراسة (ANNE CLARE GILLON, 2016) وهي أطروحة دكتوراه تحت عنوان "Conceptualising Organisation Development: Practitioner And Academic Perspectives A Uk Study"، هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة بين وجهات نظر الأكاديمي والممارس حول مهنة التطوير التنظيمي (OD) في المملكة

المتحدة ومعرفة ما إذا كان هناك اختلافات في وجهات النظر بين هذين المجتمعين وتحديد المجالات التي يوجد فيها تنوع، وكذلك معرفة كيف تطورت على مدى أربعة عقود. تم إعداد هذه الدراسة من خلال إجراء تحليل المحتوى على إعلانات الوظائف في الصحافة التجارية لأكثر من أربعة عقود. وتم استخدام هذه الطريقة للحصول على معلومات حول التغيرات في الحجم في تولى المهنة في المملكة المتحدة والتطورات المهمة في محتوى الأدوار الوظيفية خلال الفترة. كذلك تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع واحد وعشرين خبيراً في الموضوع من الأكاديميين في المملكة المتحدة وكبار الممارسين وقادة الأعمال والمجتمعات المؤثرة الرائدة. الطريقة الثالثة كانت البحث البيليومتري، وقد تم تطبيقها من أجل فهم الفكر المهيمن حول تشكل التطوير التنظيمي.

كانت النتائج الرئيسية أن هناك اختلافاً كبيراً بين وجهة نظر الأكاديمي والممارس، سواء على مستوى الحضور أو في شكل مهنة التطوير التنظيمي في المملكة المتحدة. وكانت النتائج الأخرى هي أن علماء الولايات المتحدة سيطروا على الأفكار المتعلقة بالتطوير التنظيمي ومحتواه، لكن خطابهم لم يعكس طبيعة المهنة في المملكة المتحدة. فيما يتعلق بتطور المهنة تم العثور مؤخراً على درجة من التماثل فيما يتعلق بالدوافع لنقل المهنة إلى وضع مؤسسي أكثر.

• دراسة (Carolyne ROUSSEAU, 2012) وهي أطروحة دكتوراه تحت عنوان "Cadres Intermédiaires En Contexte De Changements Multiples: Appropriation, Préoccupations Et Interventions Efficaces En Développement Organisationnel"، هدفت هذه الدراسة إلى فهم تجربة المديرين التنفيذيين (المتوسطين) باعتبارهم حلقة وصل بين القمة الهرمية والقاعدة التشغيلية مع فعالية التطوير التنظيمي في ظل التغيرات المتعددة والمتزامنة أي التغيرات التي تنفذ جميعاً في نفس الوقت، وذلك من حيث تطور مخاوف هؤلاء المديرين التنفيذيين وتخصيصهم، وتحديد تدخلات التطوير التنظيمي الفعالة التي يمكن أن تساعدهم بشكل أفضل على التكيف والتعامل مع هذه التغيرات، وأجريت هذه الدراسة في مركز خدمات صحية واجتماعية (CSSS) بكيبيك من خلال ثلاثة أوقات قياس متكررة موزعة على فترة 27 شهراً، حيث تم الشروع في تنفيذ ثلاثة تغييرات مع أهداف مميزة في خلال نفس الفترة تمثلت في: دمج منشآت، تنفيذ هيكل تنظيمي جديد، وأخيراً تطوير عرض خدمة جديدة (مشروع إكلينيكي)، كذلك جمع بيانات نوعية وكمية، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم طرح ستة أسئلة بحثية وصياغة خمس فرضيات في ضوء المعرفة المستمدة من مراجعة الأدبيات، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مدى صعوبة إجراء تغييرات متعددة ومدى ضرورة دعم المديرين التنفيذيين المتوسطين بشكل أفضل أثناء هذه التحولات.
- يُنظر إلى التطوير التنظيمي على أنه ممارسة فعالة مع المديرين التنفيذيين المتوسطين في سياق التغيرات المتعددة.
- يُنظر إلى عمليات التشاور على أنها أكثر التدخلات فعالية مع المديرين المتوسطين وأنها تعزز اعتماد سلوكيات جديدة من تدخلات التطوير التنظيمي الأخرى.

- الرؤية والقيم والقيادة والثقة التي ولدها المدير العام الملهم الذي يشارك قناعاته مع فريق إدارته كلها شروط ساهمت بلا شك في النتائج الإيجابية لهذا النهج.

- يظل أخصائي التطوير التنظيمي من خلال مجال خبرته في التطوير التنظيمي ومهاراته في إدارة التغيير شريكاً أساسياً لمدير الموارد البشرية والمدير العام في دعم وتطوير المديرين التنفيذيين في ظل هذه التغييرات المتعددة.

### ➤ الدراسات التي جمعت بين المتغيرين

• دراسة (سمير يوسف محمد عبد الإله، 2006) وهي رسالة ماجستير بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وأيضاً التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية. وقد تكونت عينة الدراسة من 340 موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:

- الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار.
- أظهرت الدراسة أن 84 % من المبحوثين في الجامعة الإسلامية، 71 % من جامعة الأزهر يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة، أما في جامعة الأقصى فقد كانت آراء المبحوثين محايدة، وأظهرت انخفاض مستوى مشاركة موظفي الجامعات الثلاثة في وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية.
- أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

### أهم توصيات الدراسة:

- العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في الجامعات الثلاثة من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع.
- تحفيز مستوى المركزية وشخصنة اتخاذ القرارات في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتشجيع الموظفين على التعاون من أجل إنجاز المهام التي يكلفون بها من خلال تكوّن فرق العمل والتدريب والتعرف على احتياجاتهم والعمل على تلبيتها ضمن الإمكانيات المتاحة. وتغليب مصلحة الجامعة على المصلحة الشخصية من خلال وضع خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة يشارك فيها جميع المستويات والالتزام بتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

- ضرورة تحديث التكنولوجيا المستخدمة في كل جامعة باستمرار للتأكد من تلبيتها حاجة العمل.
- دراسة (بن قرقور ليندة 2008) وهي رسالة ماجستير بعنوان "الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي - دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية الثقافة التنظيمية وأهم آليات إحداث التطوير التنظيمي وكذا إيضاح مدى اعتبار الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي والتي مثلت إشكالية البحث ومحور الدراسة، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة للتعرف على طبيعة التفاعل بين الثقافة التنظيمية ومدخل التطوير التنظيمي، وتم إسقاط الجانب النظري من الدراسة عمليا من خلال دراسة الحالة التي اعتمدت على قائمة استبيان تم توجيهها لإطارات المطحنة الصناعية كأداة لجمع البيانات. وبلغ عدد أفراد العينة 98 إطار موزعة على مختلف المستويات التنظيمية في حدود إعداد التوزيع الطبقي للعينة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:
- أن إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة هو إدراك سطحي فمصطلح الثقافة التنظيمي كمصطلح معروف ومتداول إلا أنه يفتقر إلى عمق الإدراك والاستعمال.
- صعوبة استخراج مكونات الثقافة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة و اتسام البعض منها بالغموض.
- أن مصطلح التطوير التنظيمي مصطلح غير متداول في أوساط العاملين، كما أن المنظمة لم تجري من قبل أي برنامج تطويري بل اقتصر على برامج تغيير لم تستهدف أي منها إعادة صياغة للثقافة السائدة وذلك راجع كون أن المنظمة لا تزيد مدة حياتها عن 12 سنة ما يجعلها جديدة نوعا ما.
- أن المنظمة محل الدراسة تعاني من مشاكل ذات بعد ثقافي تؤدي إلى انخفاض مستويات الفعالية التنظيمية مثل التناقض القيمي والتي تنعكس من خلال انتشار سلوكيات سلبية وارتفاع معدلات التغيب وغيرها من الانعكاسات.

#### أهم توصيات الدراسة:

- تحتاج المنظمة الجزائرية إلى إدراك مدى أهمية إستراتيجية الاعتماد على الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجهات المنظمة والاستفادة من أبعادها ومضامينها فمن الضروري أن تولي المنظمة الجزائرية الأهمية الكافية لهذا المفهوم وتسعى لاستغلاله نظرا لدوره في توجيه المورد البشري والتأثير في توجهاته.
- حتمية تبني برامج التطوير التنظيمي وضرورة اقتناع قادة المنظمة الجزائرية بأهمية هذا النوع من برامج التغيير في تفعيل دور المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية باعتبار أن الهدف الأول لهذا النوع من البرامج هو تحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي، فالعمل على إعادة صياغة منظومة القيم والمعتقدات السائدة بالمنظمة الجزائرية ضروري لأنها ثقافة سلبية لا تخدم التوجهات المنظمة.
- دراسة (تركي عبد الله الأحمري، 2015) وهي أطروحة دكتوراه بعنوان " الثقافة التنظيمية في جامعات جنوب السعودية ودورها في التطوير التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في جامعات جنوب السعودية والمقترحات اللازمة لتعزيز دور الثقافة في التطوير التنظيمي للجامعات

السعودية، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة 572 من القادة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد وجامعة بجران وجامعة جازان بالمنطقة الجنوبية من المملكة العربية السعودية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:

- دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي للجامعات السعودية يتمتع بدرجة أهمية كبيرة ويمكن تفسير ذلك على أنه من الأهمية أن تبدأ مشروعات التطوير التنظيمي بتهيئة منسوبي الجامعة لهذا التطوير عن طريق تكوين ثقافة تنظيمية تشكل: رؤية، أهداف، رسالة الجامعة.
- المقترحات اللازمة لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي للجامعات السعودية حسب مفردات مجتمع الدراسة هي: تشجيع منسوبي الجامعة ذوي التفكير الإبداعي في أداء أعمالهم، وتكوين فرق العمل الجماعي وتفعيل التعاون والتشاور بينهم.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول أهمية دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي للجامعات السعودية بأبعادها (الرؤية والرسالة والأهداف) حسب متغير الوظيفة الحالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب باقي المتغيرات (الدرجة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة في الجامعة).

#### أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة أن تفعل سياسة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية توجهها من المركزية إلى اللامركزية لمراعاة الحاجات الملحة للجامعات والتي تختلف اختلافا كبيرا من منطقة لأخرى بسبب المساحة الشاسعة للمملكة العربية السعودية.
- أن تعمل إدارة الجامعة على بناء توافق قيمي بين ثقافة منسوبي الجامعة وثقافة الجامعة التنظيمية وذلك بغرض تحقيق أعلى قدر من النتائج الإيجابية والتخلص من السلوكيات المقاومة للتطوير التنظيمي.
- أن تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية الموارد البشرية وتفعيل رأس المال البشري لديها.

#### ب- التعقيب على الدراسات السابقة من حيث جوانب الاتفاق والاختلاف:

بعد تقديم عرض مختصر لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا الحالية يظهر جليا أننا قد استفدنا منها غير أن هذا لا ينفي وجود لأوجه شبه واختلاف بين دراستنا هاته والدراسات السابقة والتي يمكن حصرها في:

#### ■ أوجه الشبه:

- في أغلب الدراسات التي تم عرضها كان المنهج المتبع فيها نفس المنهج الذي اعتمدها في دراستنا وهو المنهج الوصفي وذلك نظرا لطبيعة الظاهرة التي تتطلب وصف الظاهرة من أجل التوصل إلى معرفة دقيقة وفهم عناصرها.
- ومن حيث الإجراءات المنهجية تتفق دراستنا الحالية مع هاته الدراسات في اعتماد أداة الاستبيان، لا سيما وأن هاته الأخيرة تتلاءم مع هذا النوع من الدراسات في جمع المادة العلمية.

- هناك دراسات هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مجموعة من المتغيرات المختلفة (الإبداع، إدارة الصراع التنظيمي، الولاء التنظيمي، تنمية السلوك الإبداعي، إدارة علاقة العملاء، أداء المنظمات)، وهذا ما جعل دراستنا منسجمة مع أهداف هذه الدراسات من خلال تركيزها بشكل أساسي على الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على متغير آخر ألا وهو التطوير التنظيمي.

#### ■ أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأبعاد التي اعتمدت عليها الباحثة لقياس متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي)، حيث اعتمدت الباحثة لقياس المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" على أبعاد الثقافة التنظيمية بالاستناد إلى اختيار أربعة أبعاد من بين أشهر الأبعاد المتبناة من مختلف الباحثين والمتمثلة في (الثقة، الالتزام، روح المشاركة، الممارسات الإدارية)، وهذا ما يختلف مع العديد من الدراسات السابقة، فمنها من ركز في دراسة الثقافة التنظيمية على القيم التنظيمية مثل دراسة (وافية صحراوي، 2013)، ودراسات ركزت على أنماط الثقافة التنظيمية مثل دراسة (ربيعة بركات، 2018)، كما توجد دراسات ركزت على خصائص الثقافة التنظيمية مثل دراسة (حمد الحمود، 2010)
- أما فيما يتعلق بدراسة المتغير التابع "التطوير التنظيمي" فقد ركزت بعض الدراسات على مداخل التطوير التنظيمي كدراسة (شوابي سارة، 2018)، ودراسات أخرى ركزت على أبعاد التطوير التنظيمي مثل دراسة (صوطة نعيمة، 2019)، أما الدراسة الحالية فقد شملت المجالات الثلاثة للتطوير التنظيمي والمتمثلة في (مجال الأفراد، مجال جماعات العمل، مجال التنظيم نفسه).
- كل من الدراسات السابقة عاجلت جانبًا واحدًا من جوانب دراستنا الحالية التي تم فيها الربط بين متغير الثقافة التنظيمية و متغير التطوير التنظيمي.
- انفردت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة إذ أن هاته الأخيرة اقتصرت على مؤسسة بريد الجزائر وهو ما تجردت منه الدراسات السابقة.
- إضافة إلى ذلك فقد تم التركيز على الأثر (مدى التأثير) بين المتغيرين في هذه الدراسة (الثقافة التنظيمية / التطوير التنظيمي) وهو ما افتقرت إليه الدراسات السابقة بخلاف دراسة "سمير يوسف محمد عبد الإله" ودراسة "تركي عبد الله الأحمري"، أين تم التركيز على دراسة العلاقة والدور بين المتغيرين.
- ما ميز دراستنا هاته عن غيرها هو تطبيق الدراسة على كامل المجتمع (استعمال أسلوب الحصر الشامل) على خلاف الدراسات السابقة التي طبقت أسلوب العينات.
- على غرار ذلك ومن الناحية المنهجية فقد وقفت الدراسة الحالية على أن يتم إشراك كل من أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة وهو ما لم تتوفر عليه الدراسات التي تم عرضها سلفًا.

## ت- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- ✓ تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
- ✓ استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/ المدخل الكيفي (النوعي)) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت تنوعاً في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي مع الأسلوب التحليلي ومنهج دراسة الحالة.
- ✓ لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجتمع الدراسة بأكمله لضمان تشخيص الواقع بدقة.

✓ تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت المقابلة، والاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر. مما سبق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضع تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي (دراسة حالة) وشمول عينتها لمجتمع الدراسة ككل، وتعدد أدواتها بين الملاحظة، المقابلة والاستبيان، واستخدامها للمنهج الوصفي مضاف إليه الأسلوب التحليلي ومنهج دراسة الحالة. وهذا ما يجعلها إضافة جديدة تتسم بأهمية خاصة كونها من الدراسات القليلة التي درست تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة ( بعد الثقة، بعد الالتزام، بعد روح المشاركة، بعد الممارسات الإدارية) على تبني التطوير التنظيمي، إضافة إلى الدراسة الميدانية التي تناولت واحداً من القطاعات الحيوية والهامة والمتمثل في قطاع البريد باعتباره قطاع عمومي ذو طابع اقتصادي، كما أن الدراسة الميدانية يمكن أن تعد مرجعاً لتحديد مميزات وأبعاد الثقافة ومجالات التطوير التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بولاية تيسمسيلت.

وبالنظر إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، يمكن القول بأن هذه الدراسة هي امتداد للدراسات السابقة كونها لم تتطرق وتعالج نفس التساؤلات المطروحة سابقاً، فالأمر الذي يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة أنها هدفت إلى توضيح مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت. حيث يلاحظ أنه لا توجد دراسة تناولت هذا الموضوع من هذا الجانب وذلك في حدود الدراسات الوطنية والعربية والأجنبية المطلع عليها، إلا أنه توجد هناك دراسات جمعت بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي والتي هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى التطوير التنظيمي، وأيضاً إبراز دور الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي أو آلية لإحداث التطوير التنظيمي، أما الدراسة الحالية فركزت على توضيح مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختارة في تبني التطوير التنظيمي بمجالته المختارة.

### ث- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا من الدراسات السابقة في إعدادها، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة البحثية ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

✓ الوصول للمنهج المناسب للدراسة الحالية.

✓ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تشكيل تصور شامل عن موضوع الدراسة في الإطار النظري من خلال تحديد أهم العناصر التي يجب التطرق إليها في هذا الجانب، وكذلك تم الاستفادة منها في بناء أداة الدراسة ( إعداد الاستبيان) واختيار الأساليب والطرق الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات في الجانب التطبيقي.

✓ توجيه الباحثة للاستعانة بالعديد من المراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة.

✓ طريقة اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيرات الدراسة.

**10- صعوبات الدراسة:** إن أي باحث أثناء قيامه ببحث علمي جاد يواجه مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي تتفاوت من باحث إلى آخر بحسب الموضوع المراد معالجته والظروف المحيطة، فالنسبة لهذا البحث فقد تم التعرض لجملة من الصعوبات من بينها:

✓ صعوبات في بداية جمع المراجع نتيجة الوباء العالمي (كورونا) لولا توفير بعض قواعد البيانات الالكترونية الكتب والمراجع لفترات محددة.

✓ كذلك صعوبات بخصوص الترجمة وضبط المصطلحات والتدقيق اللغوي للدراسة.

✓ صعوبات في إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة التطبيقية في البيئة المحلية التي لا توجد فيها خيارات متنوعة.

✓ صعوبات أثناء توزيع الإستبانة نتيجة تواجد مكاتب البريد التابعة للمديرية في مناطق جغرافية مختلفة متباعدة.

**11- هيكل الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها والوصول إلى الأهداف المسطرة، تم تقسيم دراستنا هذه إلى ثلاث فصول، **الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية** والذي تضمن أربع مباحث جاء أولها بعنوان ماهية الثقافة التنظيمية، أما الثاني فقد جاء بعنوان عموميات حول الثقافة التنظيمية وتحدث عن كل من مكونات، خصائص، مستويات، أنواع، أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية، المبحث الثالث كان حول إدارة الثقافة التنظيمية، أما المبحث الرابع فقد كان حول تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين.

**أما الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي** والذي تضمن بدوره أربع مباحث جاء أولها بعنوان مدخل إلى التطوير التنظيمي، أما الثاني فقد جاء بعنوان أساسيات حول التطوير التنظيمي، المبحث الثالث كان حول إدارة التطوير التنظيمي وعوامل نجاحه، أما المبحث الرابع فقد كان بعنوان الثقافة التنظيمية آلية لتبني التطوير التنظيمي.

بالنسبة للفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت فخص بالجانب التطبيقي للدراسة وبدوره تضمن أربع مباحث جاء أولها بعنوان تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر، أما الثاني فقد جاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، المبحث الثالث كان حول عرض ومناقشة نتائج متغيرات الدراسة، أما المبحث الرابع فقد كان بعنوان اختبار فرضيات الدراسة.

## 12- مصطلحات الدراسة

أ- الثقافة: يشتق المفهوم اللغوي للثقافة من الفعل الثلاثي "ثَقَفَ" أو "ثَقَّفَ" بمعنى حذق أو مهر أو فطن، أي صار حاذقا ماهرا فطنا، فهو ثَقِفَ وقد ثَقَّفَ وثقافة، وثقف الشيء: أقام المعوج منه وسواه، وثقف الإنسان: أدبه، وهذبه وعلمه.

المعنى الاصطلاحي: هي ذلك الكل المركب المتغير الذي يتم تناقله اجتماعيا ويشمل على العناصر المادية والمعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات الأخرى التي يكتسبها المرء بصفته عضوا في المجتمع، وبعبارة أخرى فإن الثقافة هي أسلوب ونمط الحياة في زمان ومكان معينين، ويتجسد هذا النمط في عناصر مادية واجتماعية ومعنوية.<sup>1</sup>

ب- التنظيم: كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.<sup>2</sup>

ت- الثقافة التنظيمية: منظومة من المعاني التي يجتمع عليها العاملون في المنظمة، متضمنة اللغة وأنماط السلوك ونظام الرتب. وتحدد هذه المنظومة القيم التي تتبناها المنظمة لتحديد الأولويات، ولغرس القيم السلوكية ومعايير السلوك المقبول وغير المقبول في الجوانب السلوكية اليومية للعاملين.<sup>3</sup>

ومن هنا ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية: هي ذلك الكل المركب المتغير الذي يتم تناقله اجتماعيا ويشمل على مجموعة من الافتراضات والمعاني والقيم الأساسية التي توجه السلوكيات في المنظمة.

ث- التطوير: يعني التغيير أو التحويل من طور إلى طور، وتعني كلمة تطور "تحول من طوره". تعني كلمة "التطور" التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضاً على "التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أ والقيم السائدة فيه".  
التطوير اصطلاحاً: هو التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ماهية الثقافة: مفهومها، مكوناتها، عناصرها، خصائصها وأهدافها، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، <https://www.politics-dz.com/>، تاريخ النشر: 2021/10/29، تاريخ الإطلاع: 2022/11/25.

<sup>2</sup> التنظيم والهيكلة التنظيمية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/>، تاريخ النشر: 2010/08/03، تاريخ الإطلاع: 2022/11/25.

<sup>3</sup> ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013 ص 370.

<sup>4</sup> محمد أحمد إسماعيل، مفهوم التطوير، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/>، تاريخ النشر: 2008/01/10، تاريخ الإطلاع: 2022/11/25.

ج- التطوير التنظيمي: وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة.<sup>1</sup>

وترى الباحثة أن التطوير التنظيمي: هو تلك العملية المنظمة والموجهة التي تهدف إلى إحداث تغيير مخطط فعال وشامل من أجل الانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف خلال مدة زمنية معينة.

---

<sup>1</sup> ناصر جردات وآخرون، مرجع سابق، ص 365.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للثقافة التنظيمية

## تمهيد:

تقع المنظمة عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة في المجتمع، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع ما تلعب دوراً هاماً في تحديد وتشكيل سلوكيات وممارسات ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة. هذه السلوكيات والممارسات والمعتقدات الخاصة بالأفراد العاملين ستؤثر على التفاعل الاجتماعي والثقافي داخل المنظمة التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمنظمات للتركيز على الثقافة التنظيمية، حيث يعتبر موضوع هذه الأخيرة من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير على الصعيدين النظري والعلمي لدى المفكرين والقائمين على إدارة المنظمات، وكان ظهور هذا الاهتمام منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي. وتعد الثقافة التنظيمية العصب الرئيسي للمنظمات باعتبارها من أبرز المحددات لنجاحها أو فشلها.

يأتي هذا الفصل بغرض التعرف على التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية، وماهيتها من حيث مفهومها، أهميتها، مكوناتها، خصائصها، مستوياتها وأنواعها، وتأثيرها على المنظمة ومصادر تكوينها، وكيفية المحافظة عليها وتطويرها، حيث بسبب ظهور المنظمات الحديثة وتزايد المشكلات التنظيمية انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية الذي ينظر إليه على أنه من المفاهيم الارتكازية التي يقوم عليها البناء التنظيمي لأية منظمة، وأيضاً المحرك الأساسي للطاقات والقدرات والسلوكيات.

من أجل التعرف على الإطار النظري للثقافة التنظيمية وللإلمام بكل جوانبها فإن هذا الفصل سيتناول مايلي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين.

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية المرآة العاكسة لمختلف أنشطة المنظمة وآليات اشتغالها الظاهرية والباطنية، وهي تعد من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، حيث تكسب المنظمة هويتها التنظيمية وسمعتها وقيمتها ونتائجها الملموسة. وفيما يلي سنحاول التعرف أكثر على هذا المفهوم.

## المطلب الأول: مفهوم الثقافة والتنظيم.

يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم التي كانت حكرًا على علم الأجناس (الانثروبولوجيا)، إلا أنه شاع استخدامه في مختلف العلوم والميادين كالعلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية، الأمر الذي أدى إلى فتح المجال أمام الباحثين والمختصين والعلماء للاهتمام بهذا المفهوم الذي يعتبر أحد أهم المواضيع في أي مجتمع من المجتمعات. وأدت الظروف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الراهنة إلى تهيئة الوضع الملائم لقبول الفرد التعامل مع التنظيمات المتخصصة التي تتولى إشباع حاجاته والوفاء بمتطلبات التطور التقني المذهل، هذه التنظيمات التي أصبحت سمة مميزة تغطي جميع جوانب الحياة اليومية ونشاطاتها.

## الفرع الأول: مفهوم الثقافة

تتعدد مفاهيم الثقافة وتختلف باختلاف توجهات واهتمامات العلماء، فهي تعتبر من المفاهيم الشائعة الاستخدام في علم والأنثروبولوجيا منذ أكثر من مائة عام، وقد أصبح موضوع الثقافة محل اهتمام كثير من المهتمين في العلوم الإنسانية والاجتماعية وقدم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة ومختلفة حول هذا مفهوم.

## أولاً: تعريف الثقافة

تعد كلمة الثقافة من المصطلحات الهلامية أو الزئبقية، لصعوبة تحديدها أو ضبطها، وهي من المصطلحات ذات الأبعاد والدلالات المتعددة، إذ يشير أحد الباحثين إلى وجود ما لا يقل عن 161 تعريفاً للثقافة. ففي اللغة العربية يرجع إلى الفعل الثلاثي (ثَقَّفَ)، والذي جاءت له معان عدة منها: يُقال ثَقَّفْتُ أي أقمته اعوجاجها، وثَقَّفْتَهُ أي، أقمته المعوج منه. وثاقف فلانا صحبه أي لا عبهم بالسلاح، وثقفت الرجل في الحرب أي، أدركته ووظفرت به. ومن معانيها المجازية أيضا :ثَقَّفَ فلان على فلان، أي تأدب. ويقال: ثَقَّفَا وثَقَافَا أي حدَّقه. ويقال رجلا ثَقَّفٌ وثَقَّفٌ أي حاذق الفهم.<sup>1</sup>

هذا في الجانب اللغوي للثقافة أما المعنى الاصطلاحي فقد تعددت التعاريف المقترحة له ولا يوجد اتفاق كامل في الرأي حول المفهوم كمصطلح، فبرغم كون مفهوم الثقافة يعد مفهوم حديث نسبيا في اللغة العربية إلا أنه أصبح الآن مفهوما شائعا في الدراسات الاجتماعية والنفسية ودراسات علماء والأنثروبولوجيا والذين تناولوه قبل 100 عام، إلا

<sup>1</sup> سعيد رمضان، الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة - المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2019-2020، ص 25.

أنهم قد اختلفوا في تحديد معناها. ففي عام 1952 قام العالمان كروبر وكلكهون بجمع حوالي 146 تعريف لمفهوم الثقافة حيث اشتملت على فروع علوم متنوعة مثل علم النفس، الاجتماع، التاريخ، الوراثة وغيرها.<sup>1</sup> ومن بين التعاريف مايلي:

- يعرف قاموس راندون **Randon** الثقافة على أنها: " طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل".<sup>2</sup>
- يعرفها كوسن **Kossen** بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة".<sup>3</sup>
- عرف كوفير الثقافة بأنها "إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل التي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر".<sup>4</sup>
- عرفها بولينجر وهوفستاد **Boulinger et Hofsted** "الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقل البشري التي تسمح بتمييز أعضاء فئة من الناس عن الأخرى".<sup>5</sup>
- وقد عرفها "كلباتريك" **Kilpatrick** بأنها "كل ما صنعه عقل الإنسان من أشياء ومظاهر اجتماعية في بيئته الاجتماعية أي كل ما قام باختراعه وباكتشافه الإنسان وكان له دور في مجتمعه".<sup>6</sup>
- عرفت من قبل تايلور **Taylor** على أساس كلاسيكي بأنها: "كل مركب يشتمل على المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والتقاليد وكل القابليات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين".<sup>7</sup> فزاوية رؤية تايلور للثقافة وصفية وموضوعية، وصفية فالثقافة تعبر عن جل الحياة الاجتماعية للإنسان، وموضوعية لكونها جماعية وتكتسب عبر الزمن بالتركرار. فهذا المفهوم نشر في بداية فترة بروز اللبنيات لنظريات العنصرية التي كانت تحاول شرح الاختلافات النفسية والوراثية بين الأمم والمجتمعات آن ذاك.

8

<sup>1</sup> نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص161.

<sup>2</sup> طارق بن خليف وآخرون، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي- دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة،- مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، جامعة زيان عشور - الجلفة، المجلد 12، العدد 1، 2021/05/31، ص ص 105-124.

<sup>3</sup> زين الدين مصمودي، فاتن باشا، أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري - نموذج منظمة تويوتا اليابانية، يوم دراسي: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية - دراسة الواقع والآفاق،- جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، يوم الخميس 2015/02/26، ص 03.

<sup>4</sup> حمد الحمود، خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية والنفسية، تخصص إدارة تربوية، 2010، ص 11-12.

<sup>5</sup> رتيبي الفضيل، الثقافة التنظيمية ونماذج التنظيم، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 3، 2011/03/31، ص ص 67-87.

<sup>6</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، أصول التربية "الاجتماعية- الثقافية- الاقتصادية"، 2008، <https://books-library.net/>، PDF created with pdfFactory Pro trial version [www.pdffactory.com](http://www.pdffactory.com)، ص 60.

<sup>7</sup> عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة - المفاهيم والإشكاليات ... من الحداثة إلى العولمة، الطبعة الثالثة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2016، ص 28.

<sup>8</sup> وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2012-2013، ص 18.

- وعرفت كذلك بأنها: "سلوك اجتماعي للنظام الذي يتجلى في السلوك (أسلوب الحياة) ومنتجات هذا سلوك".<sup>1</sup>
  - كما عرفت بأنها سلوك متعلم تم نقله من جيل إلى جيل عبر سبل غير وراثية وهي كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة، وتشتمل الثقافة على عرف وعادات ومعايير ومعتقدات، وسلوك وأيديولوجيات، فالثقافة تتصل بإنسانية المخلوق البشري متجاوزة بذلك مجرد وجوده الحيواني.<sup>2</sup>
  - يرى العميان أن الثقافة هي: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع. في حين ركز عساف على مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع، من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة نجد أنها تنطوي على التأويلات التالية:

- يحمل السلوك المكتسب.
- يحمل التراث الاجتماعي.
- أسلوب حياة المجتمع.

إذن فالثقافة هي كل مركب من مجموعة مختلفة من أنماط السلوك وأسلوب حياة الإنسان في التفكير والعمل والتكامل والتوافق في الحياة التي اتفق أبناء مجتمع ما على قبولها فأصبحوا يتميزون بها عن غيرهم من باقي المجتمعات، والمتنقلة من جيل إلى جيل.

كذلك من خلال التعاريف السابقة نجد أن الثقافة تتكون من العناصر الأساسية التالية:

- العقائد والقيم والأفكار والمبادئ التي تتشكل لدى الأفراد والجماعات.
- جل المعارف والخبرات التي يكتسبها الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم، سواء أكانت بيئة داخلية أو خارجية.
- القدرات والمهارات الفنية المكتسبة من طرف الفرد في حياته.

إن أنواع التعلم الخاصة التي يجب على الفرد الإنساني أن يسيطر عليها تنتقل من جيل إلى جيل، لا في خلايا الجسم، ولكن في الجسم الاجتماعي في شكل ثقافته. وحياة الإنسان الثقافية بدون شك هي المظهر الأحاد لتفرده، فالناس يوجدون له ثقافة ويمتلكونها، وبذلك يتميزون تميزاً أساسياً عن سائر المخلوقات، على أن بعض الحيوانات الدنيا تنظم في مجتمعات، فالنمل والنحل، مثلاً لديهم أنماط سلوكية معقدة تشبه تلك التي تقوم على منطق الثقافة الإنسانية، ولكنها نتاج الغريزة والفطرة لإنتاج التعلم، وتنتقل عن طريق الجينات، ولا تنتقل اجتماعياً، ويحتاج الإنسان

<sup>1</sup> Jesus Salvador Vivanco Florido. Ismael Manuel Rodríguez H, ORGANIZATIONAL CULTURE, GENDER IMPACT AND THE PERMANENCE OF SMES IN THE MARKET (CASE OF AGUASCALIENTES MÉXICO), **Journal of Business and Economics**, Vol. 6, No 3 (2018), pp 190-207.

<sup>2</sup> مرزوق مطر الفهمي، الطريق إلى الجودة في التعليم - أساسيات ومتطلبات التطبيق -، الطبعة الأولى، مكتبة جريدة الورد، القاهرة، 2016، ص 26.

<sup>3</sup> حسين عبد الرحمن محمد السخني، تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، قسم الأصول والإدارة التربوية، 2005، ص 12.

إلى التربية لأن لديه ثقافة. فالتربية يمكن أن تعد عملية لتنمية القدرة الثقافية في الفرد، والتربية هي الوسيلة الأساسية للمحافظة على الثقافة ونقلها، ولذا نقول أن الإنسان وحده لديه ثقافة.<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص الثقافة

على الرغم مما يظهر بين الثقافات من اختلاف أو تباين فهناك بعض الخصائص العامة لجميع الثقافات هذه الخصائص التي تستند إلى المفهوم العام الشامل للثقافة ومن هذه الخصائص العامة:

1. **الثقافة ذات خاصية مادية ومعنوية معا:** ثقافة المجتمع تحدد نمط وأسلوب الحياة في هذا المجتمع والعناصر المادية هي عبارة عن تلك العناصر التي أتت نتيجة للجهد الإنساني العقلي والفكري، وفي نفس الوقت لا تكتسب الثقافة وظيفتها ومعناها إلا بما يحيطها من معاني وأفكار واتجاهات ومعارف وعادات.
2. **الثقافة عضوية:** إذا كانت الثقافة تشتمل على العناصر المادية واللامادية معا فإن كلا من العناصر المادية وغير المادية يرتبط بعضها ببعض ارتباطاً عضوياً فيؤثر كل عضو في غيره من العناصر كما يتأثر به.
3. **الثقافة تراكمية:** تتميز بعض عناصر الثقافة بالتراكم ذلك أن الإنسان يبدأ دائماً من حيث انتهت الأجيال الأخرى وما تركته من تراث وبتراكم الجوانب المختلفة تتطور بعض جوانب الثقافة وتختلف درجة التراكم والتطور من عنصر إلى آخر.<sup>2</sup>
4. **الثقافة عملية مكتسبة:** وذلك من خلال التفاعل والاحتكاك بين الجماعات في بيئة معينة كالمؤسسة التعليمية فتصبح الثقافة جزءاً من سلوك منسوبي المؤسسة التعليمية ومن خلالها نستطيع أن نحكم على ذلك السلوك معتمدين في ذلك على ثقافتهم.
5. **الثقافة عملية إنسانية:** الثقافة هي من صنع الإنسان ولذا فقد ارتبطت به وأصبحت دليلاً على مبلغ نضجه ومستوى تقدمه وتطوره، وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
6. **الثقافة لها دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد:** تختلف الثقافة من مكان لآخر، ومن شخص لآخر لذلك نجد أن ثقافة المدينة تختلف عن ثقافة الريف أو البادية كذلك سلوك الفرد يختلف من منطقة إلى أخرى.
7. **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:** تمر الثقافة من السلف إلى الخلف، بحيث يتناقلها الآباء والأجداد.<sup>3</sup>
8. **الثقافة متغيرة:** تتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان، لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 44-45.

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>3</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

9. الثقافة عملية رضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، لأنها تشعر الفرد بأنه مقبول في جماعته.<sup>1</sup>

ومما سبق نستخلص أن هناك ثقافة خاصة لكل فرد ولكل جماعة في أي مكان وزمان تميزهم عن غيرهم، تحدد لهم هذه الثقافة الطريقة التي يسيرون عليها ويعملون بها وتفسر سلوكهم، وهذا ما يبرز بأن لها أهمية كبيرة لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها لأنها تؤثر على نمط حياتهم بشكل أو بآخر وعلى ردود أفعالهم وإنجازاتهم بصفة عامة.

### ثالثاً: عناصر الثقافة

1. العموميات: وهي تلك العناصر التي يشترك فيها أفراد المجتمع جميعاً وهي أساس الثقافة وتمثل الملامح العامة

التي تتميز بها الشخصية القومية لكل مجتمع مثل اللغة والملبس والعادات والتقاليد والدين والقيم.

2. الخصوصيات: وهي عناصر الثقافة التي يشترك فيها مجموعة معينة من أفراد المجتمع بمعنى أنها العناصر التي

تحكم سلوك أفراد معينين دون غيرهم في المجتمع، فهي العادات والتقاليد والأدوار المختلفة المختصة بمناشط اجتماعية حددها المجتمع في تقسيمه للعمل بين الأفراد.

3. البدائل والمتغيرات: وهي من العناصر الثقافية التي تنتمي إلى العموميات لا تكون مشتركة بين جميع الأفراد

ولا تنتمي إلى الخصوصيات، فلا تكون مشتركة بين أفراد مهنة واحدة أو طبقة اجتماعية واحدة، ولكنها عناصر تظهر حديثة وتجرب لأول مرة في ثقافة المجتمع وبذلك يمكن الاختيار من بينها. وهي تمثل العنصر النامي من الثقافة.

هذا ويرى بعض العلماء أن عناصر الثقافة تنقسم إلى قسمين رئيسيين:

- الجزء المادي من الثقافة: مثل المباني والشوارع والسدود والمصانع والحدائق والأنفاق والمدارس والمستشفيات والآلات والأجهزة ووسائل المواصلات والملابس.

- الجزء غير المادي من الثقافة: مثل الأفكار والعادات والتقاليد والاتجاهات والمعتقدات والقوانين والأحكام والفقه.

ويرى البعض أن الثقافة تتكون من ثلاثة مكونات رئيسية هي:

❖ المكونات المادية: وهي كل ما يستعمله الإنسان في حياته اليومية من أساس ومسكن وملبس ومباني وغيرها.

❖ المكونات الفكرية: وهي تشتمل على اللغة والفن والدين والعلم وغيرها.

❖ المكونات الاجتماعية: وهي البناء الاجتماعي وهو هيكل المجموعة الاجتماعية من الناس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الرحمن محمد السخني، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

## رابعاً: وظائف الثقافة بالنسبة للجماعة والفرد

- من خلال فهم أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلا بد من أن للثقافة وظيفة وحاجات للفرد تحققها له، كما أن للثقافة أيضاً وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل، منها:
1. تكسب أفراد المجتمع شعور الوحدة وتميئ لهم سبل العيش والعمل دون إعاقة واضطراب.
  2. تمد الأفراد بمجموعة من الأنماط السلوكية فيما يتعلق بإشباع حاجاتهم البيولوجية من مأكّل ومشرب وملبس ليحافظوا على بقائهم واستمرارهم.<sup>1</sup>
  3. تمدهم بمجموعة القوانين والأنظمة التي تتيح لهم سبل التعاون والتكيف مع المواقف الحياتية وتيسر سبل التفاعل الاجتماعي بدون أن يحدث هناك نوع من الصراع أو الاضطراب.
  4. لا تقتصر الثقافة على تزويد الأفراد بطرق إشباع حاجاتهم بل تطور لهم حاجات أخرى أو تفضيل حاجة عن أخرى تقديماً أو تأخيراً.
  5. يجد أفراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أصل الإنسان والكون والظواهر التي يتعرضون لها، لكن قد تكون تفسيرات خرافية وقد تكون على أساس علمي.
  6. تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث، ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عدداً من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوءها من تحديد ما هو طبيعي وغير طبيعي، جميل وقبيح، خير وشر، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود.
  7. تكسب الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع، ذلك أن استبطان قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم.
  8. تعطي الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعوراً بالانتماء لأنها تربط أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها.
  9. تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكانتهم في المجتمع، فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو الشخصية.
  10. تضع الثقافة المركبة أو الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة، فقد يجد نفسه مضطراً لمواجهة عدد من الصعوبات وقد يجد أمامه أيضاً عدداً كبيراً من البدائل الأخرى أو الفرص، ولهذا يقال أن شخصية الفرد في الثقافة البسيطة تكون أكثر وضوحاً من شخصيته في الثقافة المعقدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، المرجع السابق، ص 78-83.<sup>2</sup> عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 116-

## الفرع الثاني: مفهوم التنظيم

عرفت التنظيمات منذ زمن مجتمعات الحضارات القديمة، وقد كانت تمتلك خصائص معينة تتوافق مع طبيعة الحياة الاجتماعية في ذلك الوقت. وتعتبر التنظيمات البيروقراطية التي عرفتها مصر الفرعونية من أبرز هذه التنظيمات، حيث أحدثت تحولات كبيرة في طبيعة الحياة الاجتماعية، أما في عصرنا الحالي زمن المجتمعات الحديثة فقد أصبحت التنظيمات سمة مميزة تغطي جميع جوانب الحياة اليومية ونشاطاتها.

### أولاً: تعريف التنظيم

رغم الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع التنظيم، إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه لذا نلجأ إلى أكثر من تعريف حتى نتمكن من فهمه فهما دقيقاً وواضحاً.

❖ **التعريف اللغوي:** في اللغة العربية التنظيم مشتق من نظم ينظم، أي ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الأهداف المسطرة. فهي عملية ترتيب تتم حسب تصور معين يرتبط بأهداف يعيها، ويقصدها من يقوم بها ويريد تحقيقها في مختلف المجالات التي لها علاقة بغايات ومتطلبات حياة الإنسان.

❖ وكلمة "تنظيم" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organisation. وقد جاء في أحد المعاجم الإنجليزية أن كلمة تنظيم Organisation لها عدة معاني:

- هيكل المشروع الناشئ عن تقسيم العمل وتجميعه في وظائف وعمليات فرعية.
- تستخدم الكلمة بمعناها العامي للتعبير عن موظفي الإدارة التنفيذيين.
- عملية تقرير النشاطات والوظائف الضرورية في المشروع أو المجموعة وترتيبها، وتحديد سلطات ومسؤوليات وواجبات كل منها وتعيينها للأفراد بهدف تنسيق الجهود وتوجيهها نحو هدف مشترك.
- ذلك الجزء من الإدارة الذي يعني بتحديد البناء.<sup>1</sup>

❖ **التعريف الاصطلاحي:** بسبب اختلاف توجهات العلماء والباحثين وإيديولوجياتهم تعددت المفاهيم، ومن

أبرز التعاريف التي شرحت مصطلح التنظيم أو المنظمة (حيث سيتم اعتمادهما كمترادفين هنا) مايلي:

- عرفه روبرت بريستاس **R. Presthus** " التنظيم هو نظام من العلاقات الهيكلية الغير شخصية، أي أن التنظيم يقوم بين الأفراد في ضوء السلطة والمركز والوظيفة".<sup>2</sup>
- وعرف روبنز **Robbins** التنظيم بأنه " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نسبية بومعريف، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر - بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي، 2013-2014، ص 68-69.

<sup>2</sup> عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 8.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 49.

- التنظيم بالنسبة لبارسونز هو: "عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف وقيم مميزة".<sup>1</sup>
  - يعرف برنارد **Bernard** بأن التنظيم هو: "منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر".<sup>2</sup>
  - ويعرف ماكس فيبر التنظيم "بالجماعة المتضامنة Corporate Group التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري – Administrative Staff".<sup>3</sup>
  - التنظيم هو "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات". وهو "نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة لقوى اثنين أو أكثر من الأشخاص".<sup>4</sup>
  - التنظيم كيان معنوي مستقل وهو عملية إدارية، وظيفة، نظام. كما يمكن تعريفه على أنه هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى إلى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود.<sup>5</sup>
  - التنظيم هو: الشكل الذي تبدو فيه أية جماعة إنسانية لتحقيق هدف مشترك، وهو عبارة عن تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها على أشخاص.<sup>6</sup>
  - التنظيم هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداد له ليتلاءم دائما مع المتغيرات الداخلية والخارجية.<sup>7</sup>
- يظهر من خلال تعريف ماكس فيبر للتنظيم، أن هذا الأخير يضم مجموعة من العناصر هي وجود تفاعل الفرد مع التنظيم الذي يقوم على ضوابط تحكم ذلك التفاعل، ووجود ضوابط تحكم العلاقات بين الأفراد وتضع قواعد وشروط للالتحاق بالجماعة المتضامنة. كما تضمن التنظيم تدرج هرمي للسلطة وتقسيم تخصصي للعمل وتأثير هذين الأخيرين في طرق أداء الوظائف والمهام التنظيمية.
- بينما يرتبط التنظيم لدى آخرين بالطابع الاجتماعي فهو "الوسيلة التي بمقتضاها يتجمع وبصورة مترابطة طائفة من البشر لأداء عمل موحد لا يستطيع كل منهم بمفرده الاضطلاع بأعبائه، بحيث يكون هدفهم من وراء ذلك تحقيق نتائج أتفق عليها مسبقا".<sup>8</sup>

<sup>1</sup> حليلو نبيل، بية حامدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟ (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية -بسكرة-)، مجلة أفاق للعلوم، الجزائر، جامعة زيان عشور الجلفة، المجلد 2، العدد 6، 2017/01/01، ص 425 – 436.

<sup>2</sup> نسيمه يومعرف، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>3</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص 31.

<sup>4</sup> حليلو نبيل، بية حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 425-436.

<sup>5</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>6</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>7</sup> محمود رأفت علي الدرديري، إبراهيم جابر السيد، علم وفن الإدارة الحديثة، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص12.

<sup>8</sup> يمني عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، 2013، ص 58.

من خلال ما سبق يظهر أن للتنظيم مفهوم عام يعبر عن تكوين وحدة متكاملة من خلال وضع كل شيء في مكانه، وكل شخص في مكانه وربط الأشياء بعضها ببعض، والأشخاص بعضهم ببعض. حيث أن التنظيم يدور حول الجهد الجماعي، لأنه وحده الذي يحتاج إلى التنظيم. يمكن القول بأنه من الصعب تحديد وحصر كل مفاهيم التنظيم، حيث أن هذه المفاهيم قد تختلف عن بعضها البعض اختلافاً كبيراً قد يصل إلى حد التناقض فيما بينها. وعموماً يمكن تقديم مفهومين للتنظيم، المفهوم الموضوعي الذي يمثل العملية أو الوظيفة التنظيمية، أو المفهوم الشكلي الذي يمثل المنظمة أي الإطار الذي يظهر به التنظيم، ونحن هنا في هذا البحث سنأخذ بالمفهوم الشكلي حسب ما تقتضيه دراستنا.

### ثانياً: عناصر التنظيم

ويضم التنظيم مجموعة من العناصر لكل منها دوره وأهميته في تحقيق أهدافه، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. الأعمال: وهي الواجبات والأنشطة التي يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التي قام من أجلها.
2. الأفراد: وهو القائمون بالأعمال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسؤولية.
3. الإمكانيات: وهي الموارد والطاقات والأموال المتاحة للتنظيم كما هي المعلومات والمعارف والعلوم التي يستند إليها العمل التنظيمي.
4. السياسات: وهي القواعد والتعليمات والشروط المتعارف أو المتفق عليها والتي يسترشد بها الأفراد طوعاً أو قهراً في أداءهم للأعمال وفي استخدامها للإمكانيات.
5. النظم والإجراءات: وهي الطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال وفقاً لتدفق منطقي يبدأ من البدايات وينتهي إلى النتائج أو الإنجازات وهي ما اصطلح على تسميته بالروتين.
6. الهيكل: وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية.<sup>1</sup>

إذن لبناء أو تأسيس أي تنظيم لا بد من:

- وجود هدف واضح يراد إنجازه.
- توفر نشاطات معينة يجب القيام بتنفيذها لتحقيق ذلك الهدف.
- وجود مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة محددة.
- تحقيق اشتراك الأفراد في إنجاز الهدف عن طريق تجزئة العمل، واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والمعدات المتوفرة لتنفيذ ذلك العمل.<sup>2</sup>
- هيكل تنظيمي تعمل ضمنه العناصر الإنسانية وهذا الهيكل يوضح من هو الرئيس ومن هو المرؤوس وخطوط السلطة والاتصال التي تربط بين هذه العناصر.

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1988، ص 325.

<sup>2</sup> محمد بن علي الحميدي، التنظيم والتخطيط، الطبعة الثانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2014، ص 08.

- نظم وإجراءات وطرق عمل يتم بموجبها تنفيذ الأعمال أو الأنشطة والتي يجب أن يتقيد بها الأفراد أثناء أداء المهام الموكلة إليهم.

### ثالثا: خصائص التنظيم

للتنظيم مجموعة من الخصائص التي تميزه من بينها مايلي:

1. التنظيم نشاط ديناميكي يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة تأثير وتأثر.
2. التنظيم نشاط إنساني يتكون من مجموعة من الأفراد المختلفين في مؤهلاتهم وقدراتهم وخلفياتهم ودوافعهم ويشتركون في تحقيق هدف واحد من خلال تخصصاتهم المتنوعة.
3. التنظيم نشاط هادف يعنى بتقديم السلع والخدمات بالطريقة التي تجعلها تتلاءم مع احتياجات الأفراد التي تتميز بالتجديد والتنوع.
4. التنظيم نشاط فني يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup>
5. تعتبر خاصية التصميم المتعمد لتحقيق هدف معين من أهم الخصائص التي تميز التنظيم عن غيره من المجموعات أو المجتمعات.
6. يعتبر التنظيم أداة بشرية تم صنعها وإيجادها من أجل تحقيق غرض محدد. وعلى ذلك فإنه في خلال فترة حياة التنظيم قد يتم تطويره، وتعديله، وإعادة هيكلة أو تغيير أهدافه، التوسع فيه أو الانكماش أو إنهائه.
7. يملك التنظيم القدرة على تغيير أعضائه، ويتمتع أيضا بوجود خاصية الأهلية القانونية المنفصلة عن هؤلاء الأعضاء، والتي يمكن أن تستمر لعدة أجيال وبغض النظر عن حياة المؤسسين.<sup>2</sup>

### رابعا: أهمية التنظيم

1. تقوم التنظيمات داخل المجتمع بأدوار بالغة الأهمية والتعقيد بحيث تغطي كافة المستويات ابتداء من الفرد مروراً بالأنساق ثم المجتمع وعلاقته بالمجتمعات الأخرى.
2. التنظيمات تمثل الركيزة الأساسية فضلا عن كونها القاعدة العريضة للعمل داخل المجتمع المعاصر. كما تقوم بدور أساسي في إعادة ترتيب الأفراد على سلم التدرج الاجتماعي / المهني للمجتمع.<sup>3</sup>
3. يتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين، أو تحقيق هدف محدد. والتنظيم في مثل هذه الأحوال، ضروري لتجميع الجهود، وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه. وفي حالة عدم وجود تنظيم معين، فإن الحالة المتوقعة لا بد أن تكون حالة فوضى، حيث تتعارض جهود الأفراد، وتصطدم ببعضها، وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع: وظائف المديرين - التنظيم الإبداعي- (الجزء الثالث)، سلسلة كتب المعارف الإدارية، الكتاب الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 15.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، سلسلة كتب علم الاجتماع، الكتاب رقم (72)، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2010، ص 2017-2018.

<sup>3</sup> اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 23/18.

<sup>4</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السادسة، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، 1984، ص 149.

4. تحقيق الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة.
5. زيادة قدرة المنظمة على التكيف والتعامل مع كافة المتغيرات غير المتوقعة التي تطرأ على الظروف البيئية.
6. المساهمة في الاستغلال الأمثل لإمكانيات العاملين وذلك من خلال تحقيق التوافق والتفاعل بين قدرات الفرد ومؤهلاته وبين العمل الذي يؤديه.
7. في الأمد الطويل يساعد التنظيم على تكوين وتنمية الكوادر الإدارية والقيادية التي تحتاج إليها المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: علاقة الثقافة بالتنظيم

يشهد المجتمع الإنساني الحديث تحولا تنظيميا لأننا أصبحنا نشهد الأفراد والجماعات ينظمون في وحدات مختلفة انتظاما مقصودا من أجل تحقيق عدة أهداف. إننا نمضي حياتنا ضمن تنظيمات، الأسرة والمدرسة ومكان العمل وحتى أوقات الفراغ، حتى أصبحنا بحق مجتمع التنظيم على حد تعبير " روبرت بيرتوس " "R.Pertus".<sup>2</sup>

ولا تزال الثقافة الظاهرة الأكثر محورية وجاذبية في اختلافات الرأي وتحديد الفروقات الفردية والجماعية بين التجمعات البشرية منذ أن اهتم الباحثون بدراساتها، خاصة بعد تطور المجتمعات وظهور المؤسسات الاجتماعية أو تشكل المجتمع من خلال التنظيم الذي يعتبر سمة العصر الحديث مما جعل عوامل ومتغيرات كثيرة تدخل في بنية الثقافة بالتأثير والتأثر، ومما يؤكد ذلك هو التقاء الكثير من دراسات علماء النفس وعلماء الاجتماع والأنثروبولوجيا النفسية في التأكيد على تواجدها في العلاقة القائمة بين الفرد والمجتمع أو بين الأنا والآخر وتحديدًا للمواقف والاتجاهات والسلوكيات في المواقف اليومية سواء اللفظية الشفهية أو المكتوبة أو المرئية أو من خلال الإيماءات والرموز والإشارات، والتطرق لماهية الثقافة يجعلنا نغوص في فكر وتراث أدبي كبير لكن إذا أخذنا بعين الاعتبار ما نحن بصدد القيام به قد يجعلنا نوجز ونركز ونتركز ونستهدف ما نقصده.<sup>3</sup>

التنظيم نسق يقوم على جملة من العناصر والمكونات المعنوية كالرموز والقيم والمعتقدات ومختلف القواعد والمعايير المشتركة بين أعضاء التنظيم أو الجماعة والتي تسمح بتقريب المصالح بين أعضاء جماعة التنظيم وتسهل تطور الجماعة وديناميتها وتكاملها لتحقيق الأهداف المسطرة.

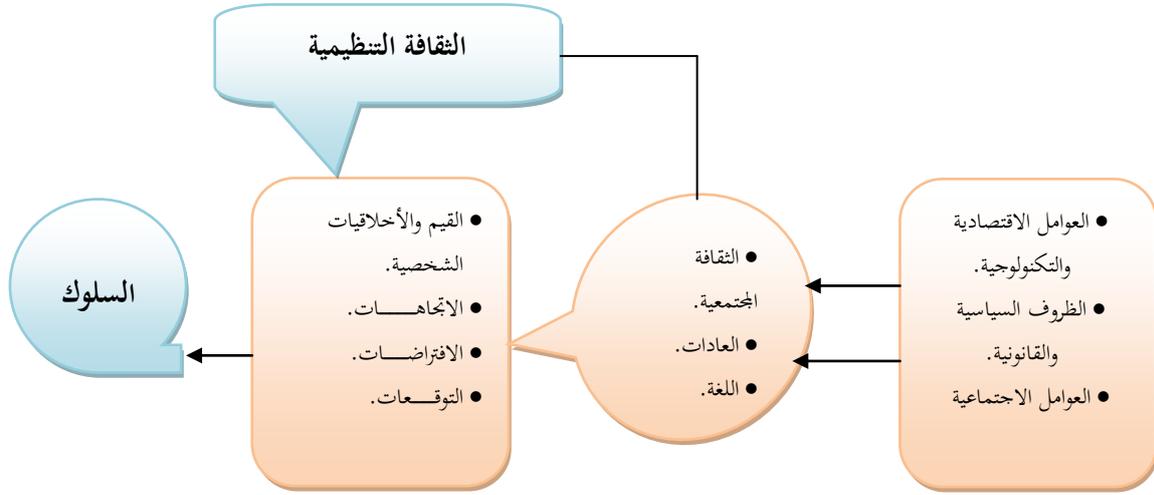
أو بمعنى آخر هذه العناصر تحقق تجانسا داخليا في التنظيم وتكيفا خارجيا مع المحيط المتواجدة فيه، وذلك على اعتبار أن التنظيم جزء لا يتجزأ من التنظيم الأكبر (المجتمع)، الذي ينشط فيه ويتأثر بالثقافة السائدة فيه، وذلك لأن العاملين فيه لا يتكون ثقافتهم خارج أبوابه فكل عامل يصطبغ معه الثقافة التي شب عليها ونمت معه والتي تميزه مع أبناء بيئته عن غيرهم، والتي تتشكل أساس من: الظروف والعوامل السياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية (العادات والتقاليد واللغة والدين ..) والتي تتفاعل مع الثقافة السائدة داخل التنظيم منشئة حركية وديناميكية هامة، تؤثر في قيم الأفراد وأخلاقهم وخصائص شخصيتهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ... ما من شأنه التأثير بشكل أو بآخر في سلوكيات هؤلاء الأفراد داخل التنظيم والذي يتضح من خلال الشكل رقم (1-1) التالي:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> نسيم بومعرف، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>3</sup> عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 95.

الشكل رقم (1-1): التفاعل بين ثقافة المجتمع وثقافة التنظيم وعلاقتها بسلوك الأفراد.



المصدر: نسيمه بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر - بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي، 2013-2014، ص 102.

كما أن هناك سؤالاً شغل بال الباحثين، كونه مثار جدل بينهم، وهو يتعلق بمسألة تفاعل الثقافة الوطنية (المحلية - المجتمعية) وثقافة التنظيم في الشركات المتعددة الجنسيات، فمنطقياً نجد أن الشركة الأمريكية الأصل التي تمارس نشاطاً استثمارياً في فرنسا مثلاً، ستؤثر ثقافتها بشكل أو بآخر على الفرنسيين العاملين فيها، فبعد فترة وجيزة سيفكر العمال الفرنسيين بالطريقة الأمريكية، والعكس صحيح في مثل هذه الحالات.

إذ أن الدراسات الميدانية توصلت إلى أن القيم والمعتقدات القومية للعمال تؤثر بشكل واضح على أدائهم التنظيمي في الشركات العالمية، كما أن القيم التي يعملون في إطارها يصعب تغييرها. وحسب آدلر ADLER فإن الأفراد عندما يعملون في إحدى الشركات متعددة الجنسيات يزدادون تمسكاً بثقافتهم الوطنية.

وعليه نستخلص أن ثقافة الفرد تؤثر بشكل أو بآخر في التنظيم، وثقافة التنظيم تؤثر في الفرد، ذلك أن الثقافة هي نشاط وممارسات الفرد ومساهماته المادية والمعنوية المتراكمة داخل التنظيم والمجتمع ككل، حيث أن ما يحمله الفرد من قيم وعادات ومبادئ تنظم حياته بشكل عام، فإن هذه المكونات ستؤثر بالتالي في سلوكه في المنظمة، سواء كانت هذه المكونات إيجابية كقيم التعاون والاحترام، والانضباط والاستعداد لربط علاقات إيجابية واضحة، صريحة وفعالة مع من يعملون معه، وتوفر جو من الارتياح في العلاقات بين العمال، وكذا إعطاء قيمة ملموسة لمختلف المهام والأعمال، واحترام الوقت والآجال المحددة لإنجازها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نسيمه بومعروف، مرجع سبق ذكره، ص 103.

أو سلبية كالاتكالية والتغيب وقلة الاحترام، وعدم التفاني، وتأجيل الأعمال وحتى بعض الخصائص في شخصيته وسلوكاته، كالتعصب للرأي، والغرور والحساسية المفرطة من الآخرين ونقدهم، وعدم تقبله. كل هذه المزايا والخصائص من شأنها أن تؤثر في التنظيم ومستوى أداء الموظفين فيه، فكلما كان هناك تقارب في مختلف المكونات الثقافية بين الموظفين كلما وفر ذلك ظروف عمل أفضل يدفعه إلى أداء أحسن وأرقى، نتج عنه مستوى إنتاجية أفضل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية.

يعود ظهور مصطلح "ثقافة المنظمة" لسنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا، حيث ظهرت أعمال الباحث (إليوت جاك، 1952) والذي اقترح فيها تعريفا لثقافة المنظمة، باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها، والحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة كان يعود على سنوات قبل هذا التاريخ<sup>2</sup>، حيث أن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثورن التي أجراها إلتون مايو بين عامي 1923-1924.<sup>3</sup> حتى وإن أكد "كيش ديس": أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات.<sup>4</sup>

واستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortum ركنا خاصا تحت عنوان: Corporate Culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، فيما يذكر هوفيسيتيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا عند حلول الثمانينات ويحيل هوفيسيتيد ذلك لكتابين اثنين هما ثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الامتياز لبرز وترمان.<sup>5</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها.

شهد موضوع الثقافة التنظيمية تطورا ملحوظا في الاهتمام به في بداية الثمانينات على المستوى النظري، وكذلك البحوث والتطبيق، حيث احتلت العملية الثقافية أهمية كبرى في دراسة ثقافة المنظمة على المستوى النظري فقد تم نشر العديد من الدراسات النظرية والتجريبية حول ثقافة المنظمة، أما على مستوى البحوث فقد تم نشر أعداد خاصة في بعض الدوريات العلمية لنشر البحوث ذات العلاقة بثقافة المنظمات.

<sup>1</sup> نسبة بومعروف، المرجع السابق، ص 102-103.

<sup>2</sup> تيطراوي خالد، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية -EATIT- بالمسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة الجزائر-2، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2016-2017، ص 70.

<sup>3</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>4</sup> بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 07.

<sup>5</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، منطلبة تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008، ص 15.

## الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية أساساً من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد أدرك الباحثون والمختصون في هذا المجال أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في حياة وتطور المنظمة، برز ذلك في كتاب (الثقافة التنظيمية والقيادة) للكاتب **Edgar Schein** (1985) والذي مهد لدراسات لا حصر لها في مجال الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup> حيث تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية التي جاءت لتعبر عن اتجاهات الباحثين نحوها محاولين بذلك صياغة مفهوم واضح وملم لمكوناتها وأبعادها، ومن بين هذه المفاهيم مايلي:

- عرف **Schein, 1985** ثقافة المنظمة بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة بين أعضاء جماعة معينة، والتي تعلمتها أثناء محاولتها إيجاد حلول لمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي يجب تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل".<sup>2</sup>
- يعرفها **Kurt Lewin** بأنها "مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".<sup>3</sup>
- تناول كل من **Huczynski & Buchanan** ثقافة المنظمة ضمن منطلق السلوك المنظمي بأنها: "مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، والممارسات، التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي.
- عرف **Johnson** ثقافة المنظمة بأنها: "افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها"، فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة.
- افترض كل من **Wheelen & Hunger** أن ثقافة المنظمة ما هي "إلا حشد مجموعة المعتقدات، والتوقعات، والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين، فالثقافة هنا محددة وموجهة لعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأعمالها، ووحداتها، وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي المستمر بتحسين مستوياته المتحققة والمتوقعة،

<sup>1</sup> باصور عقيلة، على عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدينة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، الجزائر، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، المجلد 9، العدد 03، 2019/08/30، ص ص 554-572.

<sup>2</sup> EDGAR H.Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, Jossey- Bass A Wiley Imprint, 989 Market Street, San Francisco, 2004, p.17.

<sup>3</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تأريخ المنظمة ومستقبلها، فهي تمثل روح إدارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية".<sup>1</sup>

- الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين".<sup>2</sup>

- الثقافة التنظيمية هي: "الطريقة التقليدية في التفكير والسلوك التي يتم تقاسمها ومشاركتها بين أعضاء المنظمة وتتعلم شيئاً فشيئاً حتى يتم قبول الأعضاء الجدد في المنظمة".<sup>3</sup>

- وتعرف بأنها: "ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين والمجتمع المحيط".<sup>4</sup>

- الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".<sup>5</sup>

- تعتبر الثقافة التنظيمية نسيج ثقافي لبناء أنماط السلوكيات المشتركة، فهي الطريقة المميزة التي تمارس بها المنظمة نشاطها، وهي البعد الإنساني الذي يخلق التوحد في المعنى ويوحى بالالتزام والإنتاجية عند القيام بتغييرات إستراتيجية في المنظمة. الثقافة التنظيمية تطور واقعا لتوقعات سلوكية محددة، تعزز في علاقات وتفاعلات اجتماعية محددة عبر تاريخ المنظمة، بحيث أن السلوك المرتبط بكل دور يبقى ثابت، بغض النظر عن من يحتل تلك المكانة.<sup>6</sup>

إن المفهوم المتعارف عليه للثقافة التنظيمية في نظرية المنظمة يتعلق عادة بالحياة الداخلية للمنظمة ذاتها: نمط الحياة والنشاط، التفكير، الأفعال، السلوك، الوجود أو البقاء، على سبيل المثال، يمكن لمفهوم الثقافة التنظيمية أن يقرر سياقات اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأن المرجعيات المؤسساتية المتبناة في صياغة إستراتيجية تطوير منظومة التعليم العالي، أو الكيفية التي يجري بموجبها التعامل مع قيم النقد والحريات الأكاديمية من قبل القيادات الجامعية.<sup>7</sup> وتعتبر

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 315-316.

<sup>2</sup> أبو هنلة خالد سعيد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، الطبعة الأولى، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 48.

<sup>3</sup> Tebbani Ali . Mssaoudi tahar, The Organizational culture and its relationship with organizational commitment among the employees in Ministry of Youth and Sports of Algeria. **The journal « sports creativity »** Volume: (10) / N°: (02)-(2019), pp 94-120

<sup>4</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>5</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 213.

<sup>6</sup> يوسف جغلولي، القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 1، 2014/01/01، ص ص 67-90.

<sup>7</sup> باصور عقيلة، على عبد الله، مرجع سابق، 19، ص ص 554-572.

الثقافة التنظيمية كشبكة من المعاني تتدفق داخل وخارج الفضاء التنظيمي، متناقضة وغامضة ومتشابهة ومتنوعة ومتكاملة في نفس الوقت، تقدم التجانس التنظيمي وعدم التجانس.<sup>1</sup>

وحيث أن الثقافة ظاهرة أنثروبولوجية- اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد فإن ما يشتق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها، وقد حث التنوع بمعنى ثقافة المنظمة منطري المنظمة والإدارة وما أنجز في فضائها من بحوث ودراسات إلى البحث والتحري عن المشتركات بهدف إيجاد تصور واضح ومحدد يتسم بدقة التحليل والفهم، لذلك نجد جل اهتمامات الباحثين والدارسين في وصف معنى ثقافة المنظمة يتركز حول القيم والمعتقدات بصورة مستقلة ومتداخلة.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيم والمعتقدات، والتوقعات، والعادات، والتقاليد، والممارسات والافتراضات الأساسية السائدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتشكل إطارها العام، والتي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم وتؤثر فيه، حيث تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي الموجود في داخل المنظمة، وتنعكس نتائجها في أداء العاملين والمنظمة، وتختلف مكوناتها ومظاهرها من منظمة إلى أخرى".

#### الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، كما تكمن أهميتها في كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب وهو ما يؤكد (Peter and Waterman)، بقولهما أنه وبدون استثناء فإن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية هو بحد ذاته جودة أساسية للنجاح.<sup>3</sup> ويرجع سبب اهتمام السلوكيين بثقافة المنظمة في الآونة الأخيرة إلى أن الثقافة التنظيمية تعد أمرا حيويا مهما جدا من أجل إدارة المورد البشري داخل المنظمة، وذلك باعتبارها شيء مهم في ثقافة المجتمع. حيث أنها:

- دليل للإدارة والعاملين مما يشكل نماذج للسلوك التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم علاقاتهم وانجازاتهم.
- تحدد للأفراد بالمنظمة السلوك الوظيفي وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- تسير مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Fabiano Larentis and others, **Inter-Organizational Culture Linking Relationship Marketing with Organizational Behavior**, (eBook), Nature Switzerland AG, 2019, P 6.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 315.

<sup>3</sup> بن عودة مصطفى، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر، المركز الجامعي لميلة، المجلد 5، العدد 1، 2019/06/30، ص ص 87-113.

<sup>4</sup> مسيلتي عويشة، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 12، 2017/12/31، ص ص 113-124.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
  - الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقابلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
  - تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.<sup>1</sup>
  - تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى الأفكار والتفوق وتستهوِي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ المتميز ينضم إليها العاملون المحتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.<sup>2</sup>
  - الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.
  - الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار ويصبح تحقيق الفرد لذاته يتوافق مع ما تطمح أن تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
  - الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجوودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات. حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كون إدارات المنظمات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضا لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.<sup>3</sup>
- ويرى "عبد المعطى محمد عساف" (1994) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن فيما يلي:
- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فأن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

<sup>1</sup> بركان أسماء، جليد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، جامعة خميس مليانة، المجلد 02، العدد 17، 2017/06/30، ص ص 175-184.

<sup>2</sup> زين الدين مصمودي، فائق باشا، مرجع سبق ذكره، ص 03.

<sup>3</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

كما يوضح "سيد محمد جاد الرب" (2005) أهمية الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، كما يلي:

- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا<sup>1</sup>.

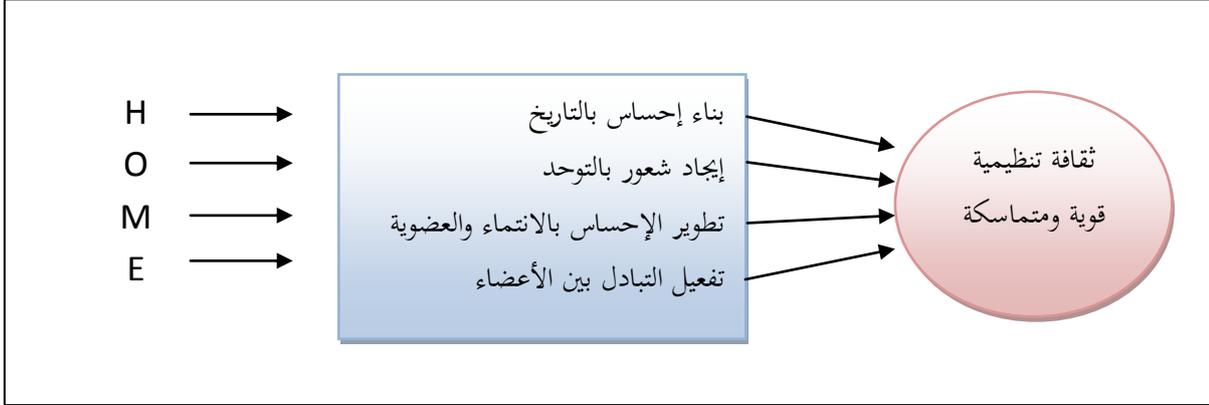
وتلعب الثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:

- 1- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- 3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم<sup>2</sup>.
- 4- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات. والشكل رقم (1-3) يوضح ذلك:

<sup>1</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 316/317.

شكل رقم (1-2): أهمية ثقافة المنظمة



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 317.

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم أفرادها أعضاء التنظيم جميعهم، وكذلك تشجع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة، وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للمنظمات فلسفة تصرفات وعمل.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: أسباب الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية

ترى "حولة خميس عبيد" (2003) أن هناك العديد من الأسباب التي أدت لتزايد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية وهي:

أولاً: التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية

نتيجة للتطور العلمي الهائل الذي حول العالم لقرية صغيرة، وانتشار ثورة الاتصالات وعلوم الكمبيوتر أدى ذلك إلى سهولة تنقل العمالة بين الدول، وامتلاك العامل المؤهل المهارات والكفاءات التي مكنته من التعامل مع الأجهزة الحديثة، كما أدى إلى ندرة في العمالة الماهرة ووجود ما يسمى بالعامل العالمي والمدير العالمي، ومنه أصبح انسياب العمالة النادرة بين الدول أمراً شائعاً ومرغوباً.

ثانياً: الاتجاه نحو العولمة

لقد أدى ظهور الثورات التكنولوجية إلى نشأة شركات متعددة الجنسية تعمل في ظل ثقافات مختلفة وقوانين ونظم وسياسات مختلفة، كما ترتب على وجود اتفاقية التجارة العالمية ظهوراً أهمية الثقافات القومية وأثرها في نجاح الشركات اليابانية وتحقيقها لمعدلات إنتاجية أعلى من الشركات الأمريكية، وتحقيق العامل الياباني لمعدلات إنتاجية مرتفعة مقارنة بنظيره الأمريكي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 317/316.

<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 108.

### ثالثا: حركات الاندماج

تميزت فترة الثمانينات بوجود زيادة ملحوظة في:

- حركات الاندماج التي امتازت بها الشركات في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان.
- حدوث اندماج بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية.

وقد اتضح من خلال ذلك أن هذا الاندماج لم يحقق الغرض منه، مما دعا الباحثين لدراسة الأسباب التي أدت إلى الفشل، كانت نتيجة الدراسة ظهور ما يسمى بصدام الثقافات، كما عملت حركات الاندماج على جذب الانتباه نحو مفهوم تغيير الثقافة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نجد أن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال، خاصة دراسات هاوثورن التي أجراها إلتون مايو بين عامي 1923-1924، إلا أنه شهد اهتماما كبيرا وأصبح شائعا عند حلول الثمانينات، والثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المركب من مجموعة المعتقدات، والتوقعات، والقيم والعادات، والتقاليد، والممارسات والافتراضات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتسود بين العاملين وتتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي الموجود في داخل المنظمة، ويرجع سبب اهتمام السلوكيين بثقافة المنظمة في الآونة الأخيرة إلى أنها تعد أمرا حيويا مهما جدا لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، وهناك العديد من الأسباب التي أدت لتزايد الاهتمام بهذا المفهوم من بينها التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية والاتجاه نحو العولمة وكذلك حركات لاندماج.

### المبحث الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، وتتكون الثقافة التنظيمية من عناصر تمثل أساسا مهما في تشكيل ثقافة الفرد كمكون مهم من مكونات المنظمة، من أهم هذه العناصر نظام المعايير المشتركة الذي يشير إلى خصائصها الأساسية لها، وقد أظهرت الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية وجود اختلاف كبير في تحديد مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية نظرا لحدثة دراسة هذا الموضوع، وتظهر القراءات المتأنية للأدبيات التي تعنى بالثقافة التنظيمية تعدد أبعادها التي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن بلد لآخر، وتختلف كذلك حسب رؤية الباحثين والكتاب وميولاتهم الشخصية. كما تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية بحكم أنها تمثل المحرك الأساسي لنجاح المنظمة.

<sup>1</sup> مؤمن عبد العزيز، المرجع السابق، ص 108.

### المطلب الأول: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر والمتغيرات التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي تتفاعل مع بعضها البعض، حيث تمثل هذه العناصر إطاراً مرجعياً يوحد اتجاهات العاملين نحو العمل والمفاهيم المشتركة التي تحقق أهداف المنظمة، وتتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تعبر عن جوهرها.

#### الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تتكون من:

أولاً: عوامل ومتغيرات ملموسة: وتتمثل في:

- منتجات وخدمات المنظمة.
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى.
- مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمه الداخلية والخارجية.
- إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها.
- مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع.

ثانياً: عوامل ومتغيرات غير ملموسة: وتتمثل في:

- سلوكيات وتصرفات الموظفين.
- أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.
- آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية.
- مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع.
- الأمور التي يفخر بها الموظفون كونهم أعضاء في المنظمة.
- شعور الموظفون تجاه المنظمة والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي.
- سياسات وإجراءات عمل المنظمة.
- سبب وجود المنظمة.<sup>1</sup>

كما يرى أحد الباحثين أن الثقافة هي نظام من القيم والمفاهيم المشتركة والذي يعتمد على وينشأ من خلال الأفراد، ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولذلك يمكن القول بأن الثقافة في منظمة ما تتكون من:

- المعتقدات والقيم المشتركة.
- الشعائر والتقاليد والرسميات.
- الترتيبات المادية "البيئة العمل".
- الأساطير والقصص والروايات.

<sup>1</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- الشخصيات البطولية.
- تاريخ المنظمة ومحطات التميز والإخفاق.
- ثقافة فرق وجماعات العمل.<sup>1</sup>

ويجمع العديد من الباحثين على العناصر التالية كمكونات للثقافة التنظيمية وهي:

#### أولاً: العناصر المادية

هي العناصر التي يمكن رؤيتها وإدراكها بحواسنا تتلخص في الطقوس، الرموز والموروث الثقافي.

**1. الطقوس:** مجموعة من الأنشطة تقام من حين لآخر لتعميق القيم والمعتقدات وإقرارها في النفوس، وهي تؤكد

على وجود قاعدة مشتركة من القيم والأعراف وطقوس التدعيم<sup>2</sup>، وهي لا ترتبط بالجوانب الفنية للعمل لكنها ضرورية من الناحية الاجتماعية حيث تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة، وتكمن الطقوس أيضاً في الأحداث المتكررة والمستمرة التي تدعم العادات والقيم الثقافية. مثل: حفلات توزيع الجوائز للموظفين المجددين، حفلات خاصة للعمال المتقاعدين، أو النشاطات الاجتماعية.

**2. الرموز:** هي عبارة عن الكلمات والأشكال والصور والأشياء التي تحمل متبعة ضمن ثقافة المنظمة، كما تعبر

عن الموضوعات والأحداث ذات المعاني الخاصة لكي تمكن الأعضاء من حل الأفكار المعقدة والرسائل الخاصة بشعور الأفراد<sup>3</sup>. وهي تشير إلى أشياء أو أحداث نوعية أو علاقة بوصفها وسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى العمال مثل: شعار المنظمة أو عملها أو اسمها التجاري أو نمط اللباس المعتمد وغيرها، ترتبط هذه الرموز بقيم المنظمة ومعاييرها.

**3. الموروث الثقافي:** يقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول

التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد. ومنها ما هو سلبي فتحاول المنظمة التغاضي عنه لأنه مشبط لعمل الأفراد والمنظمة ككل. ويتجسد الموروث الثقافي في العناصر التي تنتقل شفهيًا بين العمال بحيث يتكون من: القصص والأساطير، اللغة، الشخصيات البارزة... الخ<sup>4</sup>.

يشتمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

أ- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، جودة مراجع إدارة الأعمال: جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، الطبعة، دار النشر، بلد النشر، 2008، ص 182.

<sup>2</sup> حسين بن سليم، أحمد سويسي، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، الجزائر، جامعة زيان عشور - الجلفة، المجلد 4، العدد 8، 2017/06/01، ص ص 159-172.

<sup>3</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

<sup>4</sup> خطاب يمينية، بلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، الجزائر، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 2، 2019/12/26، ص ص 49-68.

- ب- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة.
- ت- **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها.
- ث- **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة.
- ج- **مهنة المنظمة (النشاط):** تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

وهي العناصر التي يمكن التعرف عليها بجواسنا وتمثل جزء كبير من عناصر ثقافة أي تنظيم وأهمها على عكس المكونات المادية، تتمثل في:

- 1. القيم التنظيمية:** القيم ركن أساسي محدد للسلوك، سواء سلوك الفرد أو سلوك أو توجه المنظمة ككل، فقيم أي ثقافة هي التي تحدد الكيفية التي يجب أن تسير عليها الأمور<sup>2</sup>، أي هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ<sup>3</sup>. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.
- 2. المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية.<sup>4</sup>
- 3. الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال لذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.<sup>5</sup>
- 4. التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في

<sup>1</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

<sup>2</sup> معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الثاني، مطبعة محمد عبد الكريم حسان، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2014، ص 86.

<sup>3</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 244.

<sup>5</sup> نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الجزائر، جامعة قسنطينة 2، المجلد 3، العدد 10، جوان 2017، ص ص 613-638.

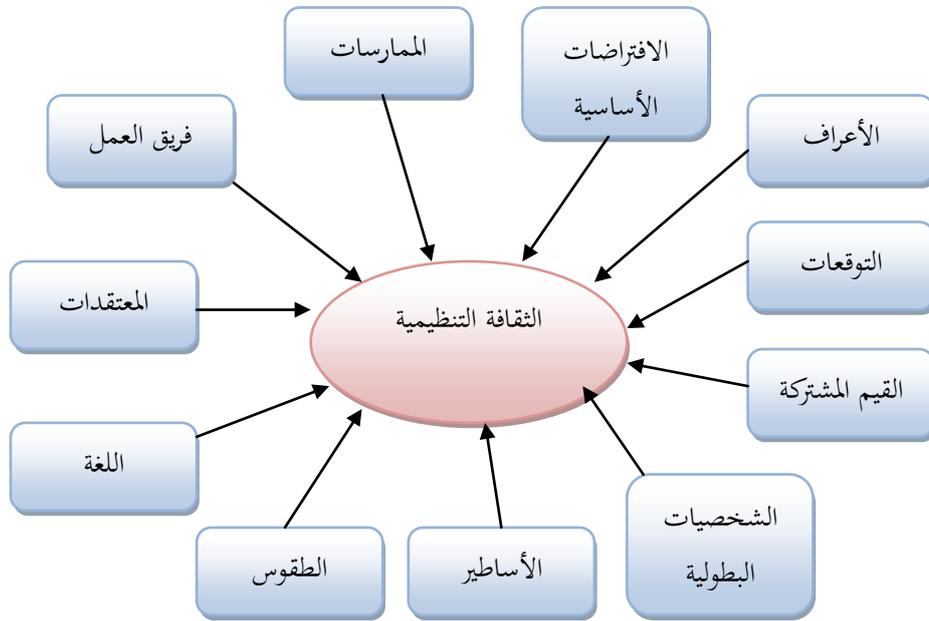
التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعامل النفسية والاقتصادية.<sup>1</sup>

كما يشير "سيد محمد جاد الرب" (2005) أن هذه المكونات تتوقف على عدة اعتبارات منها:

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشاء المنظمة.
- ثقافة المجتمع: هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها، باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- ثقافة الأفراد: يظهر هذا جليا في المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات.
- التميز والتفوق: سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
- التطور التاريخي: أي رأس المال، والمساهمين الأصليين، أو بعض المديرين القادة.
- التوسع والانتشار: كلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا، كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقه تاريخها.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، ط 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دمشق، 2015، ص 103.

<sup>1</sup> طارق بن خليف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-124.

<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

فالمصطلحات والمشاعر والرموز والشعارات والمفاهيم هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة وهي التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي في مجالات اتخاذ القرار وأنماط الاتصال والقيادة وأساليب حل المشكلات وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم، إن هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن هي التي تبني للمنظمة هويتها المميزة أو شخصيتها الفريدة، وهذا يعني أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تكونت عبر الزمن وتضم في ثناياها وغالبا بشكل غير مكتوب قيم ومشاعر وقواعد وتشريعات ولغة خاصة لتسهيل عملية الاتصال بين أعضاء التنظيم وأنه من الصعوبة نقل ثقافة تنظيمية من منظمة لأخرى لأن ما ينجح في منظمة قد يفشل في منظمة أخرى. فالثقافة التنظيمية بهذا الشكل تصبح كبرجعة عقلية في المنظمة حيث يكتسب الفرد الجديد كل هذه القيم والمعتقدات وما هو متعارف عليه في جماعات العمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعايير المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية، حيث هناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونها:

**1- الإنسانية:** على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه جعلته الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته.<sup>2</sup>

**2- الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد ومن المعارف والخبرات التي يتعرض لها.

**3- القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى.

**4- القابلية للتغيير:** التغيير في الثقافة التنظيمية هو خاصية للمنظمات الناجحة والمتجددة.<sup>3</sup> فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

**5- الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

<sup>1</sup> عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>2</sup> بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 62.

<sup>3</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 39/38.

**6- نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل في هذه العناصر والخصائص.<sup>1</sup>

**7- لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

**8- نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- جانب سلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون والممارسات العملية والمختلفة والأطعمة .. الخ)، الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).<sup>2</sup>

وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو سلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي:

- **درجة المبادرة الفردية:** وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- **درجة قبول المخاطرة:** وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- **درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.**
- **درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.**
- **مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.**
- **شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.**
- **مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.**
- **طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية.**
- **درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.**
- **طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.<sup>3</sup>**

وميز (Martin, 2001) وفق منطق إدارة الثقافة بين نوعين من الخصائص، وهما:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 180/181.

<sup>2</sup> مسيلتي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 113-124.

<sup>3</sup> عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

**1- الخصائص المادية:** هنالك تنوع واسع في الخصائص المادية للأفراد داخل المحيط الثقافي إضافة إلى عدد من الخصائص المهيمنة.

**2- الخصائص السلوكية:** هي خصائص اجتماعية وتلك التي يكتسبها الأفراد عند انتمائهم لجماعات فرعية، وما يتصل بالاتجاهات نحو الأنوثة، والعمر، والعائلة، والعمل نفسه، والثقة بالنفس، وأهمية المسار الوظيفي، وتأثيرها جميعاً على الثقافة والسلوك بمحيط المنظمة، وكذلك التمسك بتقاليد الاتصال والجوانب الاعترافية، والأديان وما يرتبط بها من معتقدات وتأثيرها على الأعمال.<sup>1</sup>

وتقترح "ماجدة العطية" (2003) نقلاً عن "إيمان صابر عبد الرحمن" سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
  - الانتباه لتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين للتفاصيل.
  - الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
  - التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
  - الشبكات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.<sup>2</sup>
- على الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية، إلا أنها تتميز ببعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات، تشكل مدارك المديرين والعاملين، وتحدد أنماط السلوك لديهم وتزودهم بالطاقة الفاعلة، إلا إنها تنفرد بالخصائص التالية:
- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
  - أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والادراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.
  - أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.
  - أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

تقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى قسمين يمثل القسم الأول في تقسيم الخارجي الذي يتضمن مستويات متعددة للثقافة التنظيمية من ثقافة مجتمعية، فردية أو شخصية، رئيسية وفرعية، دولية.. الخ، وتقسم داخلي يقسم مكونات الثقافة إلى العناصر الأقل رؤية (غير مرئية) والعناصر المرئية (الظاهرة). كما تعد أنواع الثقافة التنظيمية وتختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن مكان إلى آخر حسب التقسيم يتم استخدامه.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 320.

<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

<sup>3</sup> بركان أسماء، جليد نور الدين، مرجع سابق، ص 175-184.

## الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية تقسيمين، التقسيم الخارجي والتقسيم الداخلي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

### أولاً: التقسيم الخارجي للثقافة التنظيمية

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى:

**1. الثقافة الفردية (الشخصية):** لكل فرد معتقداته وقيمه ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه

الخصائص وراثية عن الوالدين أو التاريخ العائلي وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو المدرسة أو الأصدقاء أو قد تكون خليطاً مما سبق وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من فرد لآخر.<sup>1</sup>

**2. ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون المنظمات العامة، والحكومية، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات

مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل

إدارة وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات ومن الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من

القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.<sup>2</sup> فالثقافات الفرعية في المنظمة مهمة، ولكن غالباً ما يتم تجاهلها باعتبارها مجموعة من القيم

المشتركة بين أقلية، عادة أقلية صغيرة من أعضاء المنظمة. وعادة ما تنتج الثقافات الفرعية نتيجة للمشاكل أو الخبرات التي يشاركها أعضاء القسم أو الوحدة.<sup>3</sup>

**3. ثقافة الصناعة أو النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط، أو الصناعة الواحدة، واختلافات في

الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل

النشاط، يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك

بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، وشركات البترول، أو شركات الطيران...<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ربعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، 2017-2018، ص 94.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

<sup>3</sup> Fred Luthans, **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: An Evidence-Based Approach**, 12th ed, Published by McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011, P 73.

<sup>4</sup> خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة فرحات عباس سطيف 1-، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، 2017-2018، ص 22-23.

4. **ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.<sup>1</sup>

5. **الثقافة الجهوية:** إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير المنظمات، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية داخل المنظمة، على اعتبار أنها مزيج بين جهات مختلفة يحملها العامل وتأثيرها على سير منظماتها.

6. **الثقافة الوطنية:** تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية Z لـ w.ouchi، وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في "كتابه المسلم في عالم الاقتصاد".<sup>2</sup> في واقع الأمر، فإن الثقافة التنظيمية للمنظمة ليست مستقلة عن الثقافة الوطنية للبلد، تؤثر البيئة الثقافية الوطنية على طريقة إدارة المنظمة، والمعايير، فضلاً عن قيم الموظفين. لهذا السبب تتأثر الثقافة التنظيمية بالتأكيد بالثقافة الوطنية.<sup>3</sup>

7. **الثقافة الدولية:** أصبح العالم اليوم محكوما بالعديد من القيم والأعراف التي تحكم كافة البلدان، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية يجب ألا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ فيها المنظمة، إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية قد أوجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التي تنطوي تحت مظلة الأعراف الدولية، وفي دراسة قام بها ماك ليرن يؤكد أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الدولية الكبرى تطغى على الثقافات الفردية أو الخلفيات الثقافية المتعددة التي أتى بها الأفراد إلى هذه المؤسسات الدولية.<sup>4</sup>

### ثانيا: التقسيم الداخلي للثقافة التنظيمية

وهو تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين بالثقافة التنظيمية، حيث يقسم مكونات الثقافة إلى العناصر الأقل رؤية (غير مرئية) والعناصر المرئية، ومن بين هذه التقسيمات نذكر:

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، 2006، ص 23-24.

<sup>2</sup> نيطراوي خالد، مرجع سابق، ص 83.

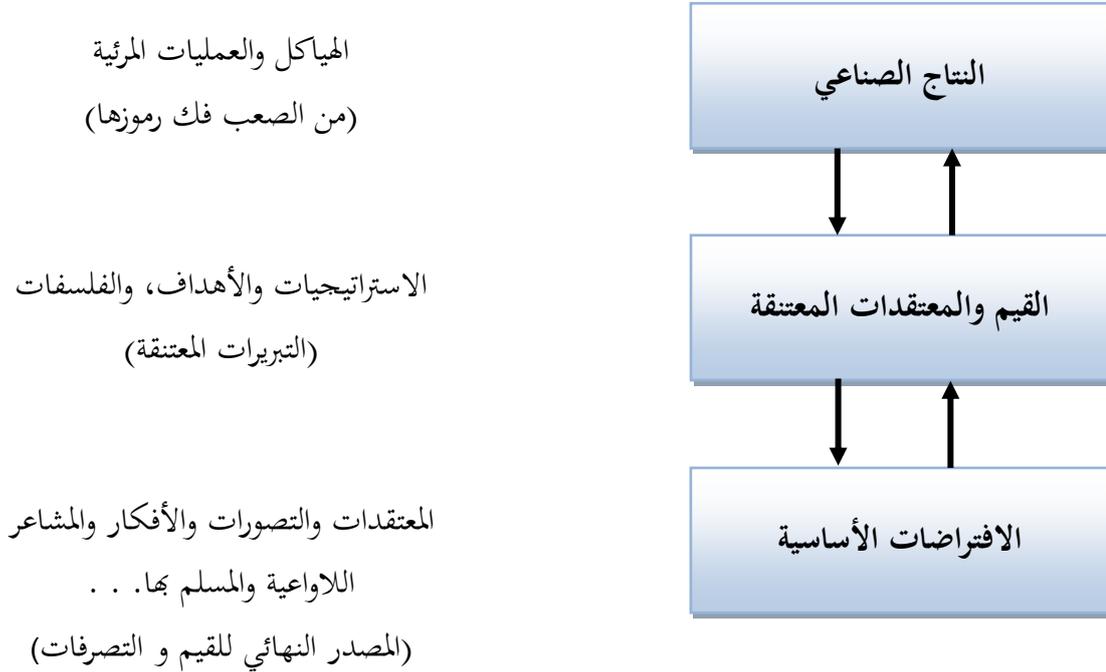
<sup>3</sup> Kai Oliver Thiele, **The Views of Japanese Employees on Cross- Border M&As**, (eBook), Springer Gabler, Hamburg, Germany, 2018, P75.

<sup>4</sup> ربعة بركات، مرجع سبق ذكره، ص 95.

1. **المستوى الأول:** الماديات أو المهارات المصنعة بواسطة الأفراد، وهو يمثل المستويات المرئية من مستويات الثقافة والإبداع، ويعتبر من أكثر المستويات الثقافية ظهوراً ورؤية، بحيث يمكن ملاحظته بطريقة سهلة من خلال البيئة المادية والاجتماعية للمنظمة، ويستطيع الفرد عند هذا المستوى التعرف على الترتيبات المادية والمخرجات التكنولوجية للمجموعة واللغة المستخدمة والانتاجات الفنية والسلوك العلني لأعضاء المنظمة<sup>1</sup>، ويشمل طريقة تنظيم المكاتب، والتقنية المتاحة واللباس المقبول.. الخ، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم، بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام، والتنظيمات، والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكية المجموعات والاتصالات.. الخ.<sup>2</sup>
2. **المستوى الثاني:** وهو القيم، حيث تمثل القيم قلب الثقافة وجوهرها، ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي إدراك أفراد المنظمة له، حيث تحدد القيم ما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما هو مفضل وما هو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة، كما تساعد القيم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.<sup>3</sup>
3. **المستوى الثالث:** ويمثل الافتراضات الأساسية، فهي تعبر عن مجموعة من المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات بديهية ولا تقبل التشكيك فيها ويعتبر المستوى الثالث من الثقافة التنظيمية غير مرئي لأي موظف جديد للمنظمة وحتى قدامى الموظفين ليسوا على دراية واعية بالفرضيات الأساسية لثقافة المنظمة، فهي شأنها شأن القيم تعمل على توجيه السلوكيات التي تصدر داخل المنظمة وكلما نضجت الثقافة تحولت معظم القيم إلى فرضيات راسخة وتتناول الفرضيات الأساسية العديد من جوانب السلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة والعلاقات مع العناصر الموجودة بالبيئة الخارجية للمنظمة.<sup>4</sup> والشكل التالي يوضح هذه المستويات:

<sup>1</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 104.  
<sup>2</sup> الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2012-2013، ص 78.  
<sup>3</sup> صونية براهيمية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة محمد دباغين سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة موارد بشرية، 2016-2017، ص 106.  
<sup>4</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الشكل رقم (1-4): مستويات الثقافة التنظيمية حسب شين (E.H.Schein)



Source : EDGAR H.SCHEIN, Organizational Culture and Leadership, Third Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 989 Market Street, San Francisco, 2004, p.26.

إذن من خلال الشكل السابق يتضح أن (Schein) قد قسم الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات، يتمثل المستوى الأول في المستوى الخارجي (المرئي) والذي يكون من نتاج صنع الإنسان، والمتمثل في الإبداعات والمهارات المرئية، وهي سهلة الرؤية وصعبة التفسير، ويتم حل رموزها من خلال المستوى الثاني المتمثل في القيم والمعتقدات المعتنقة، والتي يعبر عنها عموماً في شكل القواعد والمبادئ الأخلاقية، والفلسفات التي توجه السلوك وتساعد على صنع القرار، لكن القيم بالنسبة لـ (Schein) ليست هي أساس أو جوهر الثقافة التنظيمية، بل الافتراضات الأساسية التي تأتي في المستوى الثالث والمتمثلة في المعتقدات والتصورات والأفكار والمشاعر المسلم بها هي من تخلق القيم وتصبح المصدر النهائي لها.

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

نظراً لحداثة دراسة الموضوع فإن تصنيف الثقافة التنظيمية ما يزال لم يضبط بعد بمعيار معين، حيث يوجد للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها حسب ما أشار إليه بعض علماء الإدارة مايلي:

1- الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد على التحكم والالتزام.

- 2- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.<sup>1</sup>
- 4- **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تحقق داخل المنظمة. فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل.<sup>2</sup>
- 5- **ثقافة المهمة:** هذه الثقافة تكون موجهة نحو تحقيق الهدف، وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على قواعد صناعة القرارات.<sup>3</sup>
- 6- **ثقافة الدور:** تم تجسيد هذه الثقافة على أنها تشبه المعبد اليوناني القديم، وغالبا ما يتردد أنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، وتمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، وتعكس أعمدته الوحدات الوظيفية للمنظمة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي اتخذت في القمة، وبالتالي فإن قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدتها، ويحتل التفاعل مكانة بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم،<sup>4</sup> يتم التحكم في باقي أجزاء المنظمة بواسطة مجموعة من كبار المديرين ويظهر هذا النمط في الأنشطة التصنيعية ذات بيئة عمل مستقرة وآمنة<sup>5</sup>، توفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، والاستمرارية والثبات في الأداء.
- 7- **ثقافة النفوذ:** يقول Handy بأنها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، وتمنح للأفراد بدلا من الخبراء، مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي، فتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها،

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 21.

<sup>2</sup> حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، تخصص القيادة والإدارة، 2016، ص 22.

<sup>3</sup> حسين عبد الرحمن محمد السخني، تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، قسم الأصول والإدارة التربوية، تخصص إدارة تربوية، 2005، ص 26.

<sup>4</sup> سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، جامعة العربي بن المهدي - أم البواقي، المجلد 07، العدد: 02، 2020/06/30، ص 338-357.

<sup>5</sup> مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، مذكر مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2010، ص 18.

مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من يشتغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها.

8- **ثقافة الوظيفة أو العمل:** يقول ويلسون أنه تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، والبحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة، ومن ثم تنسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، ولكنها غالباً ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها في الغالب تحتاج موارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.

9- **ثقافة الملائمة:** ذكر تشارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة.

10- **ثقافة الفرد:** يقول **الظاظا** هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، إتاحة فرض أكبر للابتكار والإبداع.<sup>1</sup> يعني أن الفرد يكون هو النقطة المركزية في المنظمة وهذه الأخيرة موجودة فقط لخدمة ومساعدة الأفراد فيها.<sup>2</sup>

وهناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة، إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية). حيث أن:

1- **الثقافة القوية:** هي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حال كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

<sup>2</sup> Houda Benachour, Ratiba Taibi, The Role of Excellence Management to Create an Organizational Culture, **Development and human Resources Management Review – Researches and Studies**, Volume: 08, issue: 01 . 2021, p.p:319-33

متجانسة من القيم والمعتقدات وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها: الألفة والمودة، والثقة.<sup>1</sup>

ويمكن القول بأن الثقافة القوية تعتمد على مايلي:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد للقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت التي تمنح للأفراد الملتزمين.<sup>2</sup>

2- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية وغمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.<sup>3</sup>

إن المنظمة ذات الأداء والفاعلية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به؛ بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة ومواءمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.<sup>4</sup>

3- **الثقافة المثالية:** يرى كل من Drucher و Waterman، ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> زين الدين مصمودي، فائق باشا، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>3</sup> حسين بن سليم، أحمد سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 159-172.

<sup>4</sup> زين الدين مصمودي، فائق باشا، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>5</sup> طارق هررشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، جامعة زيان عشور - الجلفة، المجلد 7، العدد 01-15، 2008/10/01، ص 1-15.

4- الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح الباحث أمثال كالوري Calori ودراكر Drucker مدخل موقفية للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية

لقد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين والكتاب حول تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، فكل باحث يركز على أبعاد معينة حسب دراسته وميولاته الشخصية والبيئة التي تعمل بها المنظمات محل الدراسة. ويرى الباحثون أن الثقافة التنظيمية تؤدي العديد من الوظائف ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل.

#### الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية.

تختلف وجهات النظر بين الباحثين حول تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث كل باحث يركز على أبعاد معينة حسب أهداف الدراسة ومجتمع الدراسة وكذلك الميولات الشخصية للباحث، الجدول الموالي يحدد أكثر الأبعاد المتبناة:

<sup>1</sup> طارق هزرشى، المرجع السابق، ص ص 1-15.

## الجدول رقم(1-1): أبعاد الثقافة المتبناة من مختلف الباحثين

الأبعاد	السنة	الباحث
الالتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالعاملين والعمل، الإنتاجية، التنظيم البسيط.	1995	Tosi,Rizzo and carrol
المعتقدات، الطقوس، الأساطير، اللغة، الفلسفة.	1997	Moorhead and Griffin
القيم، الطقوس، الأساطير، النسيج الثقافي.	1999	Thompson
الخبرات، القصص، المعتقدات، المعايير المشتركة.	2000	Deal and Kennedy
قيم، وقواعد السلوك.	2000	Daft
معتقدات مشتركة، قيم، افتراضات.	2005	Johne and Saks
افتراضات مشتركة، قيم، معتقدات.	2007	McShane and Glinow
الثقة، الاتصال بين الأعضاء، القيادة، نظام المكافأة.	2011	Islam and et al
معتقدات ومعايير، استقلال الفرد، المسؤولية الفردية، التسامح والصراع، الهيكل، تحمل الخطر، الدعم.	2012	Mohanty and et al
التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية.	2012	عزيز وآخرين
الهيكل المادية، الرموز، القين التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الشعائر والطقوس.	2014	الساعاتي والخفاجي
المشاركة، نقل المعلومات، الاهتمام بالعملاء، نظام الحوافز، الاتصال، التعاون، التعلم، التوجه الاستراتيجي، نظام الرقابة، التناسق والتكامل.	2014	الطائي وجواد

المصدر: طارق هزوشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، 28(2).

وتركز وجهات النظر والآراء المتعلقة بالثقافة التنظيمية على مضمونها، وهو ما يدور حول مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدرجات يشترك فيها الأفراد العاملون بالمنظمة<sup>1</sup>، إن هذه الأبعاد تعد أبعادا غير ملموسة ولا نستطيع إدراكها بحواسنا، فهي بمثابة الموجه لنشاط وسلوكيات الأفراد وأصحاب المصلحة في المنظمة، كما أن هناك أبعاد ملموسة (مادية) للثقافة التنظيمية والتي تمثل في ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا مثل: الطقوس والاحتفالات، الرموز، الموروث الثقافي، الأساطير والقصص، الأبطال، الطابوهات (المحظورات).

وبقدر تعلق الأمر بموضوع البحث الحالي فقد تم تحديد أبعاد الثقافة المنظمة بما يلي:

<sup>1</sup> بلطرش حياة، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة الأخضرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج -البويرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2019-2020، ص 17.

- **الثقة:** وصفت الثقة بأنها الصمغ الاجتماعي "Glue Social" الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية معاً، إنها تخلق التآزر وتعطي الأفراد الشعور بالأمان، وتعد الثقة في المنظمة عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية فحينما يسود جو من الثقة في المنظمة فإن الموظفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم.
- **الالتزام:** هو اقتناع الفرد وقبوله التام لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وبقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وهو أيضاً: مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء لها.
- **روح المشاركة:** وهي توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المنظمة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة. وتعني المشاركة انهماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها.
- **الممارسات الإدارية:** مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية (إدارة الوقت، إدارة الأزمة، إدارة الأفراد) التي تبرز على أداء القائد أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية.

- تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح المنظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف<sup>2</sup>، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:
- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.<sup>3</sup> أي أن الثقافة تساهم في خلق الالتزام لما هو أكبر من المصالح الذاتية للأفراد: ألا وهو المنظمة.
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الهدف المشترك الذي ينشأ من الثقافة المشتركة يميل إلى الحصول على التزام قوي من جميع أولئك الذين يقبلون الثقافة على أنها ثقافتهم. إنها توفر نمطاً مشتركاً من المشاعر لأعضاء المنظمة لجعلهم يعرفون ما يُتوقع منهم أن يقدره ويشعروا به.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> باصور عقيلة، على عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 554-572.

<sup>2</sup> عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، جامعة الجزائر 2، المجلد 1، العدد 1، 2013/12/15، ص 181-218.

<sup>3</sup> طارق هزرشي، مرجع سبق ذكره، (2)28.

<sup>4</sup> V.G.Kondalkar, **Organizational Behaviour**, Published by New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, 2007, P 336.

- تشكل الثقافة التنظيمية وتتحكم في السلوك داخل المنظمة، حيث أنها تؤثر على كيفية استجابة الناس للموقف وكيفية تفسير البيئة المحيطة بالمنظمة.<sup>1</sup>
- تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
- تساعد الثقافة التنظيمية على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها.
- تولد الثقافة التنظيمية بيئة فعالة قادرة على الابتكار.<sup>2</sup>
- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية.
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة.<sup>3</sup>
- تكوين إطارا مرجعيا للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.
- تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة.<sup>4</sup>
- تخلق تميزا Distinction للمنظمة تميزها عن بقية المنظمات.<sup>5</sup>

وبهذا يمكن القول أن ثقافة منظمة ما تعكس صورتها من الناحية الداخلية والخارجية، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها في الخارج، وتعمل على تنمية علاقة الثقة مع مختلف شركائها، وبالتالي فإن هذه الأخيرة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرية جديدة للمنظمة من طرف المجتمع المحيط.<sup>6</sup>

مما سبق يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من العناصر والمكونات التي تشمل المحددات والمؤشرات أو المظاهر، والتي منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل وأبنية ومكاتب وأثاث وغيرها أو البيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والمراسيم واللغة الفنية، كما أن للثقافة التنظيمية مجموعة من السمات والخصائص التي تميزها كمفهوم من بينها: الإنسانية، الاكتساب والتعلم، القابلية للانتشار والتغيير، نظام متكامل تراكمي مركب متصل ومستمر، وتقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى تقسيمين هما: التقسيم الخارجي ويتضمن ( الثقافة الفردية، ثقافة المنظمة، ثقافة الصناعة أو النشاط، ثقافة المجتمع، الثقافة الجهوية، الثقافة الوطنية والثقافة الدولية)، والتقسيم الداخلي وهو تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين بالثقافة التنظيمية، حيث يقسم مكونات الثقافة إلى العناصر الأقل رؤية (غير مرئية) والعناصر المرئية. وبالنسبة لتصنيف أنواع الثقافة التنظيمية فإنه ما يزال لم يضبط بعد بمعيار معين نظرا لحداثة دراسة الموضوع، حيث أن

<sup>1</sup> Gareth R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, global edition, seventh edition, Pearson Education Limited, England, 2013, P 31.

<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

<sup>3</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية المنصورية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص 14-15.

<sup>5</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء، 2013، ص 218.

<sup>6</sup> عسيلي عائشة، مرجع سابق، ص ص 113-124.

أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر. وتختلف وجهات النظر بين الباحثين حول تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث يركز كل باحث على أبعاد معينة حسب أهداف الدراسة ومجتمع الدراسة وكذلك الميولات الشخصية للباحث، ويرى الباحثون أن للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف من أهمها أنها تعمل على تنمية علاقة الثقة بين المنظمة ومختلف شركائها، كما أنها تعكس صورتها من الناحية الداخلية والخارجية.

### المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

تعنى إدارة الثقافة التنظيمية إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتمثل في نعمة التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون. وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن توافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها. وفيما يلي سنحاول التطرق إلى سبل تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها ونقلها وتغييرها وتطويرها.

#### المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

إن مرحلة تكوين الثقافة التنظيمية ليست بالأمر السهل، فهي من أهم المراحل التي تتطلب الدراسات اللازمة لتعريف أهداف المنظمة من جهة واتجاهات العاملين من جهة أخرى، ومن ثم العمل على بناء ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما تكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.

#### الفرع الأول: تكوين الثقافة التنظيمية

يؤكد Schein على أن عملية بناء الثقافة التنظيمية تبدأ مع بداية تكوين المنظمة أو مجموعة العمل، حيث يرى أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتواجد الثقافة التنظيمية إلا بوجود مجموعة تتجمع حولها وترضى بها وتتفاعل معها. ومع بداية تكوين الثقافة التنظيمية يكون للمؤسسين الدور الهام والحيوي في تشكيل المنظمة لثقافتها الأولية وخاصة في المنظمات الصغيرة حيث تزداد قدراتهم على فرض رؤيتهم على كافة أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

تقوم ثقافة المنظمة وتستمد من أفكار وفلسفة منشديها وهذا هو الأساس فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤوسيه، مثال على ذلك: بيل جيتس مؤسس شركة مايكروسوفت قد التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير قي الشركة تقدم أساسا على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل والالتزام، بذلك فأصبحت الثقافة السائدة تشمل دائما الريادة والتطوير والابتكار.<sup>2</sup>

ويتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكييف عال مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد بالطرق والآليات المناسبة، ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث أنه ومن خلال

<sup>1</sup> ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية: حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة البلديّة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012 - 2013، ص 14.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة، بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلاءمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطوير الاجتماعي<sup>1</sup> والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكوّن الثقافة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية

تشبه عملية خلق الثقافة التنظيمية عملية التنشئة الاجتماعية للطفل، حيث يتم تعليمها وتلقينها لأعضاء التنظيم منذ البدايات. بينما يتعلمها الأطفال من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة في مرحلة مبكرة كلما كانت أقوى وأمتن، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات، حيث أن للمؤسسين دورا هاما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل<sup>3</sup>، وهناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة، والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد، والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعويض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكييف العاملين للقيام ببعض الأعمال، من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.<sup>4</sup>

ويوجد مجموعة من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية قوية ومميزة منها:

- **البناء التنظيمي:** ويقصد به نوعية القواعد والنظم ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
- **التشجيع:** مدى توفير الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروسيهم.
- **الانتماء:** درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- **مكافآت الأداء:** درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.

<sup>1</sup> التطوير الاجتماعي هو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص.

<sup>2</sup> عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، مرجع سبق ذكره، ص 181-218.

<sup>3</sup> سوسن محمد إسماعيل عبد الله، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، 2010، ص 29.

<sup>4</sup> تيطراوي خالد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

- درجة التحمل: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء بينهم.

- تحمل المخاطرة: درجة تشجيع منتسبي التنظيم لكي يبدعوا ويتكروا ويتحملوا المخاطرة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

#### أولا: الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها في أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة.<sup>2</sup> وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.<sup>3</sup>

#### ثانيا: اختيار العاملين

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية.

#### ثالثا: التطبيع/ التكيف (المخالطة الاجتماعية)

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة للعاملين بصورة مستمرة، فعند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرّف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة. وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية.

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكيفها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري أو الجانب الاجتماعي، غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بآليات تختلف عن ثقافة المجتمع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> وافية صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> مرزوق مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>3</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>4</sup> سوسن محمد إسماعيل عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>5</sup> عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 146.

إن العامل الذي يدخل مجال عمل جديد أو حتى العامل الذي يعمل في منظمة تواجه تغييرات هامة قد يجد نفسه غريبا أو يعاني اغترابا نفسيا اجتماعيا إن لم يحاول التكيف واستدخال القيم الحالية أو التهيؤ لما سيواجهه، وقد يجد في محيط عمله عوامل أو وسائل تساعد على ذلك منها:

1- **الجماعات غير الرسمية:** وحتى الرسمية حيث يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات والتأويلات والمعلومات عن تاريخ مهنته أو مستقبلها وحتى إشباع بعض الحاجات النفسية الاجتماعية والرغبات اللاشعورية عند محاولته لفهم وإدراك الثقافة التنظيمية الحالية وتحليل الواقع الحالي أو عند مواجهة تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل وتشمل هذه الجماعات جماعة العمل في حد ذاتها (مكتب، مصلحة أو ورشة) أو جماعة مرجعية في العمل (زملاء) تخضع للمتغيرات الشخصية (عمر وجنس وأقدمية ومستوى إداري أو تعليمي).

2- **مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة:** التي تحدثنا عنها سابقا والتي تشمل المباني والهياكل والوثائق وحتى الألبسة واللغة الفنية المستعملة في العمل، بحيث يدرك العامل مباشرة أنها أمور يجب عليه احترامها وتقليدها بداية، ثم فهمها من أصلها واستدخالها كاتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام والمسؤوليات<sup>1</sup>. وهناك طرق أخرى لتوصيل الثقافة ومنها: المراسم والاحتفالات والمناسبات، والقصص والحكايات، والرموز، واللغة، وغيرها من عناصر الثقافة التي نوقشت سابقا<sup>2</sup>.

3- **برامج التدريب والتكوين التوجيهية:** حيث نجد لها خاصة عند المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الواضحة والظاهرة وذات السمعة الاجتماعية المرموقة وكذلك ذات الحجم والانتشار الواسع، حيث تسطر المنظمة برامج توجيه وتكوين للأفراد الجدد وحتى للزبائن والعملاء لإزالة الغموض عن حقيقة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وحتى عند بناء إستراتيجية تغيير تمس المنظمة بشكل كبير تهيئة وتمهيدا للأفراد على تقبل الجديد واستدخاله مرحليا وتدرجيا.

4- **تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع:** فرغم أن الواقع قد يضغط على الفرد عند اكتسابه للثقافة التنظيمية إلا أن الفرد له مكوناته النفسية واتجاهاته ومعتقداته، كما له قدراته الجسمية ومدركاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل وتفسير الواقع ومظاهر الثقافة التنظيمية، لذا فإن شخصية الفرد في حد ذاتها تعتبر عاملا من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية وتختلف باختلاف الفروق الفردية ومكونات الشخصية التي تعطى للفرد إما مرونة في الاندماج السريع في ثقافة المنظمة الجديدة وإما قد يجد صعوبة في التكيف والتوافق المهني فتطول مدته<sup>3</sup>.

تعتبر الوسائل المستخدمة في أي عملية توصيل معلومات أو نقل خبرات أو ثقافات أو غيرها في مجالات الحياة عامل مهم جدا، إذ أنه إذا كانت الوسيلة المستخدمة غير فعالة ولا تحقق الهدف المطلوب فهذا سيكون له تأثير سلبي

<sup>1</sup> عباس سمير، المرجع السابق، ص 154-155.

<sup>2</sup> ديمة عبد علي عريان، الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"، أطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2012 ص 23.

<sup>3</sup> عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 156

على المخرجات النهائية، لذا كل منظمة تستطيع اختيار الوسائل والطرق التي تتناسب معها لتحقيق الأهداف داخل المنظمة وفي عصرنا الحديث والمعاصر لا تتوقف الوسائل والطرق المستخدمة آنفة الذكر لأن معظمها تقليدي وقدم، في ظل التطور والحداثة يمكن الاعتماد على وسائل وتقنيات متطورة توفر الجهد، الوقت وتحقق الهدف المطلوب وهو نقل ثقافة المنظمة لكافة العاملين فيها في وقت واحد وبعده طرق ووسائل تكون متاحة ومتوفرة داخل المنظمة، واليوم المواقع الالكترونية تعتبر من أهم وسائل وطرق نقل الثقافات بين العالم كله وهذا ينطبق على منظمات الإدارة والأعمال العامة والخاصة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تغيير، تقوية وتطوير الثقافة التنظيمية

يعتبر من الصعب بمكان تغيير الثقافة التنظيمية ذلك أنها تتكون من خصائص ثابتة نسبياً، إلا أنه في الحالات الطارئة وغير الاعتيادية حينما تواجه المنظمة تغييرات تهدد تواجهها فإنه من الضروري عليها الاستجابة وبذل الجهود التي تسعى إلى تغيير ثقافتها، ويتطلب الأمر من أجل ذلك توفر الظروف الملائمة والعوامل الضرورية لتسهيل هذه العملية. ويعتبر أهم شيء يجب التركيز عليه بعد أن يتعلم العاملون ثقافة المنظمة التي يعملون بها هو إيجاد الطرق الفعالة لتقوية وتطوير هذه الثقافة.

### الفرع الأول: تغيير الثقافة التنظيمية

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية تسعى إلى تحويل الثقافة الضعيفة إلى ثقافة قوية تحظى بقبول العاملين وتزرع فيهم قيم مشتركة تؤسس للعمل الجماعي وتشجع على تبني التغيير والتحسين المستمر، كما تخلق مناخ عمل ملائم. وتتلخص هذه العملية في التركيز على:

- إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة والأساليب الإدارية المستخدمة مع التغيرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم.

- إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات الأخرى. ويمكن للتنظيم أن يجري التغيير في إحدى المجالات الآتية:

- تغيير الأفراد من حيث الكم أو النوع.
- تغيير الأعمال والأنشطة من حيث أسلوب العمل الحالي.
- تغيير في الإمكانيات المتاحة للتنظيم من الموارد والطاقات.
- تغيير في السياسات الأساسية واتخاذ القرارات.
- تغيير الإجراءات والنظم.
- تعديل الهيكل التنظيمي وتطويره.

وتأخذ الثقافة التنظيمية أشكالاً مختلفة تبعاً للهدف الذي تسعى إليه وأهم هذه الأشكال:

- أن يكون التغيير التنظيمي استجابة لمؤثرات في البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> حسام سالم السحباني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- أن يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية قد تتعلق بعضها بالبيئة الخارجية وقد يتعلق البعض الآخر بضعف في أجزاء التنظيم.

- أن يهدف التغيير إلى السيطرة على المناخ أو جزء منه.<sup>1</sup>

وإن من أبرز عوامل نجاح القادة هو قدرتهم على تعلم المهارات السلوكية التي تعنى بفهم خصائص وصفات البشر وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم. لذلك لا بد من توفر المهارات الفنية والإدارية والسلوكية لدى القادة خاصة الذين تتطلب مهامهم التعامل مع أصناف مختلفة من البشر لهم حاجات وتوقعات متباينة. لذلك أصبح من الضروري توفر الظروف الملائمة للقيام بعملية تغيير الثقافة وهي عوامل تسهل عملية التغيير والتي نحدد كما يلي:

1- **تغيير في قادة المنظمة البارزين:** على أن تتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

2- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

3- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

4- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

5- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.

6- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.<sup>2</sup>

ويمكن القول بأن هناك من يرى صعوبة كبرى في تغيير ثقافة المنظمة لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل، القيم التنظيمية، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم، الأنماط السلوكية، توقعات أعضاء التنظيم، فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.<sup>3</sup> وفي نهاية المطاف، تقع القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية على عاتق أولئك الذين يمتلكونها \_أفراد المنظمة. ولكي يكون أي تغيير ثقافي في المنظمة ناجحاً ويحقق نتائج فعالة، يجب أن يتوفر القصد وخطة متابعة هذا التغيير.<sup>4</sup>

#### الفرع الثاني: تقوية وتطوير الثقافة التنظيمية

من بين أهم الأمور التي يجب على كل منظمة تريد الاستمرار والتطور أن تهتم بها هي تقوية وتطوير ثقافتها الخاصة بها، فبعدما يتعلم العاملون الذين يعملون بها الموروثات الثقافية المختلفة والمتمثلة في القصص، الأساطير،

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 27-28-29.

<sup>2</sup> رجي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup> بركان أسماء، جليد نور الدين، مرجع سابق، ص 175-184.

<sup>4</sup> Jim MacQueen, **The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process**, (eBook), Nature Switzerland AG , 2020, P88.

الطقوس، الاحتفالات، لغة المنظمة.. الخ كما ذكرنا سابقا والتي تساعد أساسا على تقوية الثقافة، تسعى المنظمة إلى إيجاد طرق أخرى تقوي وتطور بها هذه الثقافة، من بين هذه الطرق مايلي:

1- **الاختيار الجيد للعاملين أثناء التحاقهم بالمنظمة:** الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال، ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية، كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد الأشياء<sup>1</sup>. إن اختيار العاملين للعمل مع المنظمة يجب أن لا يتوقف فقط على مدى امتلاكهم للمعلومات والمهارات والقدرات للقيام بالعمل داخل المنظمة، ولكن بالإضافة إلى ذلك لا بد من اختيار الفرد الذي يمتلك قيما تتوافق وتناسب مع قيم وثقافة المنظمة، أو على الأقل مع جزء منها، وبهذه الطريقة تستطيع المنظمة أن تحفظ وتقوي قيمها وثقافتها.

2- **أسلوب تصرف الإدارة العليا:** إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله<sup>2</sup>. وتصرفات الإدارة العليا تمتلك أيضا تأثيرا في التأسيس والحفاظ على قيم وثقافة المنظمة، وذلك من خلال أقوالها وأفعالها وسلوكها، فالإدارة العليا تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال متأثرة تنتشر بين العاملين في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجا يقتدى به، ومن أمثلة ذلك ثقافة اتخاذ القرار، ودرجة الحرية التي يمنحها المدراء للعاملين معهم.

3- **التكيف الاجتماعي للعاملين:** هي العملية التي من خلالها يتعلم الأفراد القيم والسلوكيات، والمعارف الاجتماعية المطلوبة للقيام بأعمالهم، وأدوارهم في المنظمة وهنا ينبغي أن نلاحظ أن العامل الذي يلتحق بالمنظمة، يأتي إليها وهو يحمل قيمه وافترضاته وتوقعاته الخاصة به، وقد تكون هذه القيم والافتراضات والتوقعات متفككة أو مختلفة مع قيم المنظمة، ولكن في حالة وجود الاختلاف فإنه من خلال احتكاكه بزملاء العمل يخضع للتكيف الذي يخرج عن افتراضاته وتوقعاته، ويحل محلها توقعات وافترضات أخرى ترغب فيها المنظمة، ويصبح الفرد العامل راضيا عن الوظيفة ومتفهما لمعايير المنظمة ومجموعة العمل التي يعمل ضمنها، ويشعر بالراحة والثقة والانتماء، وبهذا أيضا تحافظ المنظمة على قيمها وتقوي ثقافتها السائدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 32.

<sup>2</sup> بركان أسماء، جليد نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-184.

<sup>3</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 217-218.

4- مشاركة العاملين: إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين، فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل، ما ينمي إحساسا بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

5- المعلومات من الآخرين: إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملا مهما في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين زملاء، فشعور الفرد مثلا بأن زميله مهتم به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعا من الرقابة على الفرد. وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

6- نظم العوائد الشاملة: ونظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي فقط بل إن هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول. كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.<sup>1</sup>

إن الجهود التي تبذل لتطوير الثقافة التنظيمية يجب أن تركز أساسا على التطوير السلوكي لأن العلة ليست في التشريعات بالهياكل التنظيمية بل أن العلة في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية.<sup>2</sup> هذا ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حاكما في إحداث التكيف الثقافي أثناء التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة.<sup>3</sup>

مما سبق نستنتج أن عملية تكوين الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم المراحل التي ليست بالأمر السهل. ويتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد بالطرق والآليات المناسبة وإيجاد مجموعة من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية قوية ومميزة منها: البناء التنظيمي، التشجيع، الانتماء، مكافآت الأداء، درجة التحمل، تحمل المخاطرة، وهناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي: الإدارة العليا، اختيار العاملين، التطبيع/ التكيف (المخالطة الاجتماعية)، وتكتسب الثقافة التنظيمية وتورث بالآليات تختلف عن ثقافة المجتمع، حيث وفي ظل التطور والحداثة يمكن الاعتماد على وسائل وتقنيات متطورة توفر الجهد، الوقت وتحقق الهدف المطلوب المتمثل في نقل ثقافة المنظمة لكافة العاملين فيها في وقت واحد وبعدة طرق ووسائل تكون متاحة ومتوفرة داخل المنظمة، وقد أصبح من الضروري توفر الظروف الملائمة للقيام بعملية تغيير الثقافة وهي عوامل تسهل عملية التغيير وتمثل في: تغيير في قادة المنظمة البارزين، مرحلة دورة حياة المنظمة، عمر المنظمة، حجم المنظمة، قوة الثقافة الحالية، غياب ثقافات فرعية. ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حاكما في إحداث التكيف الثقافي أثناء التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة.

#### المبحث الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تكون على شكل مجموعة من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية. وتلعب

<sup>1</sup> بركان أسماء، جليد نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-184.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28-29.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 182.

الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمات فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعالته. فالثقافة تؤثر على العديد من العناصر التنظيمية وكذلك على العاملين بالمنظمة.

### المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تمتلك الثقافة مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهم العناصر التنظيمية، ويمكن تبين أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة في الآتي:

#### 1- التأثير على النمط الإداري : نمط الإدارة يكشف عن الأساليب التي ينتهجها المدبرون من أجل تحقيق

أهداف المنظمة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات مترسخة في المنظمة هو الموجه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المدبرين من أجل تحقيق أهدافهم.

#### 2- التأثير على الإستراتيجيات التنظيمية: إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية علاقة

تداخل وتشابك، فالتأثير بينهما متبادل إلى حد يصعب معرفة أيهما أكثر تأثيرا في الآخر.

#### 3- التأثير على العلاقات ونظم المعلومات: تلعب الثقافة التنظيمية دورا في إنعاش العلاقات العمودية

والأفقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلومات والاتصال، وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.

#### 4- تدعم التوجهات الأخلاقية السائدة: تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا

يمكن تجاوزها، وإن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالتقييد بالمعايير السائدة بقوة.<sup>1</sup>

#### 5- تؤثر على أداء المنظمة حيث أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إجراءات العمل وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق

الفعالية والكفاءة للمنظمة وحتى يتسنى لها ذلك لابد أن تكون هذه الثقافة قوية.

#### 6- تؤثر قواعد الثقافة السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيرا فعالا على قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير.

#### 7- تساعد على تكوين هوية للمنظمة وتزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية فالعديد من المنظمات

من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية.

#### 8- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وذلك من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق

أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.

#### 9- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث أنها تحفز وتنبط أنواعا محددة من السلوك الفردي

والجماعي داخل المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مسعودة شريفي، كريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصر: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 9.

<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

### المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على العاملين

إن الثقافة هي السلوك المتعارف عليه في مجتمع ما، والذي يتكون من المعتقدات والقيم والأنماط والمعرفة والممارسات، إن هذه الثقافة تؤثر على السلوك الإنساني، والأفراد يعتمدون ويدعمون الثقافة التي توفر لهم:

- الاستقرار الوظيفي.
- الأمان الوظيفي.
- الفهم والمعرفة والإدراك.
- القدرة على الانجاز.<sup>1</sup>

فالعاملون اليوم أكثر تعلمًا وتحركًا في الاقتصاد العالمي، ويطالبون برضا فوري في الأمد القصير "هنا وهناك". ويقع العبء بالتالي على المدراء والمنظمات لتطوير الثقافة التي تلي الحاجات المتنامية. وإذا لم يحدث ذلك فإن أفضل العاملين وأكثرهم اندفاعًا سيغادرون منظماتهم إلى أخرى عاجلاً أو آجلاً لتستوعب رغباتهم وتستفيد من قدراتهم ومهاراتهم. فلقد أخفقت قطاعات كثيرة من الاقتصاديات الناشئة والانتقالية والنامية في استيعاب العمالة المتدربة والفاعلة، والذي نجم عنه ما نسميه اليوم بحجرة العقول (Brains drain).<sup>2</sup>

إن الثقافة التنظيمية هي الإطار العام لتحقيق عملية دمج ومشاركة وتمكين العاملين من الأداء الوظيفي الفعال، إنها تعكس صدق المناخ التنظيمي والأنماط الديمقراطية في الإدارة، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية تدعم الرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي إلى جودة الحياة الوظيفية من خلال:

- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية تمد العاملين برؤية أوضح وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- يوفر الإطار الثقافي الإيجابي، استقرار العمالة وتخفيض معدلات الدوران والغياب والتغيب وغيرها.
- تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها.
- تركز على الاهتمامات الجماعية (فرق العمل / جماعات العمل) بدلا من التركيز على الاهتمامات الفردية.
- وجود نظام اجتماعي Social System ثابت ومستقر يؤدي إلى تضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
- الثقافة الأساسية للمنظمة هي جزء أساسي وفعال ومتمم للجودة وتحسين الأداء.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها.
- توجد بيئة فعالة وصحية للابتكار والإبداع.
- بدون إطار ثقافي فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد.
- لا دور مميز في الكفاءة التنظيمية حيث تساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، جودة مراجع إدارة الأعمال: جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، الطبعة، دار النشر، بلد النشر، 2008، ص 180.

<sup>2</sup> سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 269.

- كما تساعد الثقافة على التكيف مع التغيير التنظيمي ومن ثم تقل درجات مقاومة العاملين للتغيير وعدائهم له.
- تدعم الثقافة الاتصالات، العلاقات الإنسانية، تقوية الولاء والانتماء التنظيمي وتخفيض الأخطاء، هذا بخلاف المزايا الأخرى التي يوفرها الإطار الثقافي التنظيمي سواء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة، عمليات التحسين المستمر في جودة أداء العمل، أو في تحقيق أهداف العملاء.<sup>1</sup>
- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك.
- توحيد جهود وخبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>
- تشكيل قيم العاملين بالمنظمات.

يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية آلية لتعزيز رغبة المنظمة في تنفيذ رؤيتها وأهدافها، فبدلاً من النظر باستمرار إلى أكتاف الموظفين للتأكد من أنهم يتصرفون وفقاً لقيم المنظمة، يمكن للثقافة التنظيمية أن تشير للجميع إلى ما هو متوقع منهم. حيث عندما يفهم الموظفون عناصر ثقافة المنظمة ويتفوقون عليها، يمكن أن يكون التواصل أكثر سلاسة، والإجراءات أكثر تماسكاً، والتفاعلات مع أصحاب المصلحة أكثر اتساقاً عبر المنظمة.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية والأداء الناجح للمنظمة.

وجود ثقافة معينة لدى المنظمة أمر حيوي وهام حتى يكون أداؤها فعالاً وإيجابياً، ولكن يجب ملاحظة أن الثقافة لا تكون بالضرورة فعالة ومؤثرة إيجابياً على أداء المنظمة إلا إذا توفرت فيها العناصر التالية:

- 1- المحتوى الثقافي يجب أن يناسب ويأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة. فعندما تكون الثقافة التنظيمية غير منسجمة مع بيئتها، فإنها لن تكون قادرة على خدمة عملائها وأصحاب المصالح الأخرى بشكل فعال.
- 2- ينبغي أن تكون الثقافة متوسطة القوة. أي أن ثقافة المنظمة لا ينبغي لها أن تكون قوية جداً لدرجة أنها تصدر آراء ووجهات نظر الآخرين، والتي قد يكون الاستماع لها ومناقشتها والأخذ بها أمراً مفيداً للمنظمة، كما أن الثقافة القوية قد تجعل المدراء ملتزمين بنماذج ذهنية معينة في عملهم، مما يحول بينهم وبين رؤية فرص جديدة للعمل، وابتكار حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها منظماتهم.
- 3- ينبغي أن تكون ثقافة المنظمة قابلة للتكيف والتغيير مع الظروف البيئية المحيطة بها، فقد تكون المنظمة أكثر نجاحاً عندما تمتلك ثقافة تكيفية، أو قدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل في المجتمع، وتوجد هذه

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 180-181.

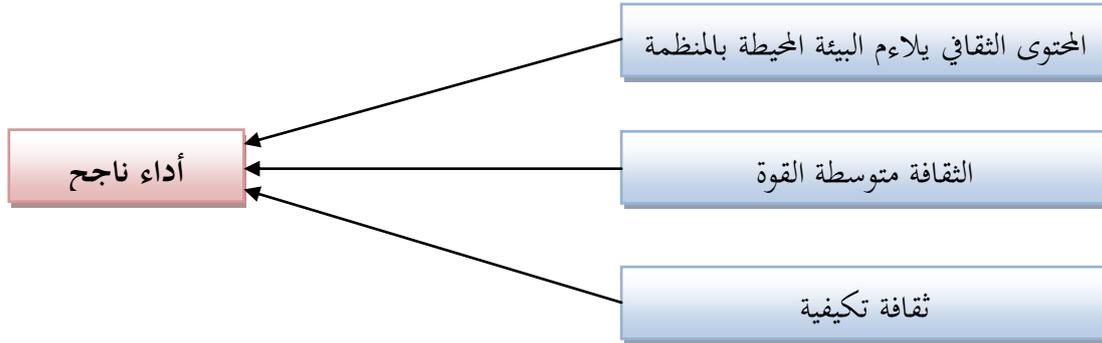
<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، المرجع سبق ذكره، ص 112-113.

<sup>3</sup> Christopher R. Barnhill and others, **Organizational Behavior in Sport Management An Applied Approach to Understanding People and Groups**, (eBook), Switzerland AG 2021, P 61.

الثقافة (ثقافة التكيف مع المتغيرات البيئية) عندما يركز العاملون (مدراء وعمال) على التغيرات في حاجات العملاء، وأصحاب المصالح الأخرى، ومن ثم يعملون على وضع مبادرات لمواكبة وإشباع هذه التغيرات، وينبغي أن يكون التكيف سريعاً.

والشكل (1-5) يوضح هذه العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-5): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 219.

مما سبق نلاحظ أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من العناصر التنظيمية وكذا العاملين بالمنظمة، حيث تلعب دوراً حيوياً في نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، أو فشلها إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليته.

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 218-219.

## خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وذلك بداية من المصطلحين الذين يتركب منهما المفهوم ألا وهما "الثقافة والتنظيم"، حيث تم تقديم مفهوم للمصطلحين منفردين ثم تقديم التطور التاريخي لمفهوم للثقافة التنظيمية، وتم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، وتوصلنا إلى أنها لديها أهمية بالغة في نجاح المنظمة، وللثقافة التنظيمية عناصر مادية وعناصر لامادية تتكون منها، وتتميز بمجموعة من الخصائص المهمة والثابتة نسبياً، وأيضاً لديها مستويات متعددة وذلك حسب تقسيمين "تقسيم داخلي وتقسيم خارجي" يحدد هذه المستويات. وحسب ما أشار إليه العلماء فإن للثقافة التنظيمية أنواع عديدة ومتعددة لم يتم ضبطها لحدثة الموضوع، أبعادها تختلف من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر وذلك حسب ميولات الباحث وحسب الدراسة التي يقوم بها وحسب البيئة التنظيمية، كما أن لها وظائف مهمة. إدارتها تقتضي توفر عوامل مهمة وخاصة من أجل تكوينها والحفاظة عليها ونقلها وتطويرها، ويعتبر تغييرها صعب ولكنه غير مستحيل. لها تأثير هام على مختلف العناصر التنظيمية وكذا العاملين بالمنظمة، وكذلك على نجاح الأداء العام للمنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسينه وتطويره، أو فشله إذا ما نتج عنها عراقيل تحول دون تحقيق فعالية النظام وكفاءته.

# الفصل الثاني

## الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي

**تمهيد:**

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحولات كبيرة ومتسارعة وغير مسبوقة في مختلف مجالات الحياة جميعها سواء كانت سياسية أو مالية أو اقتصادية أو إدارية .. الخ. ومن أبرز سمات العصر الحالي التطورات التي أفرزها عصر المعلومات والانفجار التكنولوجي والتي أوجدت مشكلات عديدة، منها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي.. الخ، الأمر الذي أجبر منظمات الأعمال باعتبارها أنظمة مفتوحة على الاستجابة لهذه التطورات ومسايرتها والتفاعل معها. وبذلك برزت على الساحة الإدارية مفاهيم جديدة مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمل، ومع ذلك ظهرت صعوبات تعترض طريق القيادات والإدارات في منظمات الأعمال، فظهر التطوير التنظيمي الذي وجد الحل لهذه الصعاب والحد منها قدر المستطاع. حيث يمثل التطوير التنظيمي القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات التي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها، وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواجهة التحديات والتكيف ومواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها، وذلك لأنه يعد أحد التطبيقات السوسيو -اقتصادية الحديثة في الإدارة، وأحد أهم التطبيقات لعلم السلوك التنظيمي، وهو يعتبر من الظواهر الصحية التي تعمل على خلق أنماط جديدة في التصرف وتدفع تصورات وأفكار بناءة للمنظمة لأنه يشمل تطوير نواحي المنظمة كلها (التكنولوجية، الهيكلية، السلوكية)، وعلى النحو الذي يتيح لها فرص هامة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومواجهة كافة التهديدات الحالية أو المرتقبة من خلال القدرة على الانتفاع من نقاط القوة. وفي محاولة منا لإبراز أهمية هذا الموضوع وفهم كيفية إدارته وتطبيقه داخل المنظمات، يأتي هذا الفصل ليتناول التطوير التنظيمي كما يلي:

**المبحث الأول: مدخل إلى التطوير التنظيمي.**

**المبحث الثاني: أساسيات حول التطوير التنظيمي.**

**المبحث الثالث: إدارة التطوير التنظيمي وعوامل نجاحه.**

**المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية آلية لتبني التطوير التنظيمي.**

### المبحث الأول: مدخل إلى التطوير التنظيمي

لقد تدارس الباحثون التطوير التنظيمي بجدية واهتمام، وتناولوه تحت عناوين عديدة كمصطلح التنمية الإدارية والتحديث والتغيير، ويعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في حياة المنظمات الإدارية، حيث يسعى إلى تطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب التنظيمي والجانب الإنساني، ومصالحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب، وغالبا ما يهدف التطوير إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمة ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أكثر نجاحا وفعالية وملائمة لتغيرات البيئة المتسارعة، الأمر الذي يؤدي إلى جعلها أكثر قدرة على حل مشاكلها وضمان تحقيقها لأداء ناجح وفعال. وفيما يلي سنحاول التعرف أكثر على هذا المفهوم.

#### المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي.

يعزى ظهور مفهوم التطوير التنظيمي إلى التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي شهدتها البيئة التي تعمل بها مختلف المنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع هذه البيئة، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام بالأداء ومحاولة حل المشاكل ومسايرة هذه التغيرات والتفاعل معها بإيجاب وزيادة الكفاءة وتحسين الأداء، في ظل المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المميز لبيئة الأعمال المعاصرة.

#### الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم التطوير التنظيمي

لم ينشأ مصطلح التطوير التنظيمي من فراغ بل سبقته جهود حثيثة أطلق عليها مسميات مختلفة من إصلاح إداري، أو تنمية إدارية أو عصرنه إدارية أو تجديد وإعادة الهيكلة وغير ذلك من المصطلحات التي دلت على الأبحاث والجهود الموجهة لمعالجة المشاكل والأمراض والتحديات والصراعات التي كانت ولا تزال تهدد المنظمات سواء من خلال بنيتها التنظيمية أو من خلال العاملين فيها أو المتعاملين معها.

إلا أن طبيعة هذه المشاكل والتحديات والصراعات والنزاعات التنظيمية ما زالت غامضة وغير محددة بدقة ومتغيرة بشكل كبير، ونتيجة لذلك بقيت المصطلحات الداعية لمواجهتها غير متفق عليها بشكل كامل رغم المحاولات العديدة المبذولة في هذا الاتجاه.<sup>1</sup>

قد بدأ الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى، نظرا لمواجهتها لكثير من المشكلات التنظيمية، حيث ظهرت العديد من المحاولات الرامية إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات. فقد شهدت أوروبا وأمريكا في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدى إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة والتي صاحبها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة آنذاك. كما شهد أواخر القرن التاسع عشر الميلادي نشاطا فكريا في مجال الإدارة ساهم في تقديم الحلول لمشكلات الإدارة كالمطالبة بضرورة حساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصر الإنتاج، وكان هذا بمساهمة مجموعة من الرواد

<sup>1</sup> رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله تطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2013، ص 50.

من أبرزهم هنري فايول (Fayol) وغيره ممن لهم محاولات أثرت بمفهوم الفكر الإداري وساهمت في تطويره في القرن العشرين.<sup>1</sup>

ويمكن إرجاع تاريخ التطوير التنظيمي إلى حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية في الأربعينيات. فبعد الحرب حفز النقص في القوى البشرية والموارد التي تواجهها المنظمات العامة والخاصة علماء الاجتماع والمديرين على البحث بشكل منفصل، وبالتعاون مع بعضهم البعض عن مناهج مختلفة لاستخدام الموارد التنظيمية والفردية الحالية بشكل منتج. حيث أسهم النهج الذي اتبعه علماء الاجتماع والمديرون إلى جانب دعم البرامج والسياسات الحكومية، في استحداث طريقتين لزيادة عدد الموظفين النادرين وإنتاج الموارد. وتشمل هذه الطريقتين تدريب الموظفين على جميع المستويات، والتخطيط التنظيمي بعيد المدى. انطلاقاً من هذه الأحداث ولتعظيم الفعالية الفردية والتنظيمية، أدى ذلك إلى تطوير الأفراد في المنظمات وتطوير المنظمات نفسها من خلال ممارسي التطوير التنظيمي الذين يوجهون العملية. مثل هذه المبادرات مهدت الطريق لتطوير خمسة جوانب رئيسية من التطوير التنظيمي هي:

1- التدريب المخبري

2. البحث الإجرائي

3. النهج المعياري

4. جودة الحياة العملية

5. التغيير الاستراتيجي<sup>2</sup>

فالتطوير التنظيمي نشأ من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، وبدأ التطوير التنظيمي في الانتشار مع نهاية 1940م في (معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا MTT) حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من (كيرت لافين Kurt Lewin) و(العالم كارل روجرز Carl Rogers) و(إبراهام ماسلو Abraham Maslow) كما ساهم كل من (بلاك وموتون R.Blake & J.Mouton) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية The Managerial Grid) ودراسات (هيربيت شيبيرد Herbert Shepard) كرائد في تطبيق التطوير التنظيمي و(ريتشارد بيكهارد Richard Beckhard) وآخرون في ظهور هذا الحقل في عام 1958.<sup>3</sup>

لا بد من الإشارة إلى أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على من هو الذي وضع تسمية (التطوير التنظيمي)، ولكن هناك احتمال يؤيده الكثيرين، أنه (ريتشارد بكهارد) عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعده بمشاركة (دوكلاص ماكريجور) في عام 1960 في شركة (جنرال ميلز)، يعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه وأبعاده وحدوده، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وأدوار المشرفين والإدارة في المستويات

<sup>1</sup> عماد عناد القرالة، أثر أساليب التخاصية وانعكاساتها على التطوير التنظيمي: -دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية-، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة، جامعة العلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2010 ص 45.

<sup>2</sup> Riann Singh • Shalini Ramdeo, **Leading Organizational Development and Change Principles and Contextual Perspectives**, (eBook), Springer Nature Switzerland AG, 2020, P 15-16.

<sup>3</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، **التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات**، الطبعة الخامسة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2009، ص 66-67.

المتعددة، وشاركة الإدارة الحقيقية، لذلك لم يكونا مقتنعين بتسميته (تطوير الإدارة) لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط بل كان يشمل المنظمة بالكامل، كما أنهما استبعدا اعتماد تسمية (تدريب العلاقات الإنسانية) كونها تسمية ذات حدود ضيقة للغاية تقتصر على نشاط واحد، وأن برنامجهما أشمل وأوسع من ذلك بكثير، لذا وجدا في مصطلح (التطوير التنظيمي) الدلالة الحقيقية على ما يريدان.

وينقل (فرنش وجونير) نص ما قاله بكهارد في هذا الصدد، إذ قال: "في ذلك الوقت كنا نرغب في إعطاء اسم للبرنامج في جنرال ميلز، وكان واضحا أننا لا نرغب في تسميته التطوير الإداري لأنه يشمل المنظمة ككل، ولا تسمية تدريب العلاقات الإنسانية رغم أنه يحتوي على ذلك، ولم نكن نرغب في تسميته تحسين المنظمة لأن هذا تعبير محدود، لذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي لأنه جهد تطوري شامل في جميع أنحاء المنظمة، وهكذا خرج المصطلح لتمييز التطوير التنظيمي عن الأشكال التي تتعامل مع المنظمات، ولإبراز الجوانب التطويرية والشمولية في المنظمة والحركية الدافعة للتطوير التنظيمي".<sup>1</sup>

وبعض النظر عن إدعاء السبق يمكن القول أن التطوير التنظيمي يعود إلى مصدرين رئيسيين هما: تطبيقات الأساليب العملية في التدريب، والمصدر الثاني هو أسلوب البحث المسحي، وكلا الطريقتين كان رائدها كيرت لافين في عام 1945م.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي

تدارس الباحثون التطوير التنظيمي باهتمام كبير، واستخدموا عناوين عديدة مرادفة للتطوير التنظيمي كعنوان التنمية الإدارية، والتحديث والتغيير... إلخ، ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي عكس كل منها اهتمام للكاتب بالجانب الذي عليه.<sup>3</sup>

وقبل الخوض في محاولة لضبط مفهوم التطوير التنظيمي وتوضيح أهم أفكاره وجب علينا إتباع تسلسل منهجي يبدأ بمحاولة الإطلاع على المفهوم اللغوي ثم الاصطلاحي "للتطوير"، وذلك للوصول إلى فهم صحيح للتطوير التنظيمي كمفهوم مركب من مصطلحين هما التطوير والتنظيم حيث تم تقديم مفهوم لهذا المصطلح الأخير في الفصل الأول.

**التطوير:** مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني (volupe) الذي يعني: "إخراج ميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والعمل، 2014-2015، ص 73.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 23.

<sup>4</sup> علي زاوي، فعالية المناخ التنظيمي في تطوير إدارة المؤسسة الرياضية، مجلة معارف، الجزائر، جامعة البويرة، المجلد 8، العدد 15، 2013/12/01، ص ص 239-250.

ويشير التطوير في اللغة العربية إلى: "التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جد يجد فهو جديد، واستجد أي صيره جديدا ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه".

**التطوير:** هو التغيير أو بالأصح التجديد وإدخال أساليب حديثة على كافة الجهاز أو بعض الوحدات التي تحتاج إلى ذلك.<sup>1</sup>

**التغيير:** سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة، وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والحاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية.<sup>2</sup>

**المفهوم العام:** "عملية منهجية تستهدف تعديل وتحسين النواحي السلبية إلى ما هو أفضل وتنمية وزيادة النواحي الإيجابية لموضوع معين". وهو العمل على رفع شيء أي كان هذا الشيء (منظمة أو نظام ..) إلى مستوى الزمن الموجود فيه، أو بمعنى آخر إحداث التوافق التام للشيء موضوع التطوير مع التغيرات المحيطة به". وعلى هذا الأساس فإن التطوير هو: "نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة المدروسة - أفراد أو مجموعات ومنظمات - نحو الأفضل".<sup>3</sup>

#### أولاً: تعريف التطوير التنظيمي

كما تحدثنا سابقاً تتعدد مفاهيم التطوير التنظيمي بتعدد المداخل التي تناولت هذا الموضوع، وسنستعرض بعضاً من هذه التعاريف كما يلي:

- عرفه ريتشارد بيكهارد (1969) التطوير التنظيمي هو: "الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية، من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية، وباستخدام العلوم السلوكية".<sup>4</sup>
- وعرفه لوارن بينيس (Bennis) (1980) التطوير التنظيمي "هو الاستجابة للتغيير، وإستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكلة التنظيمية حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة".<sup>5</sup>
- تعريف براون زهارفي (Brown & Harvey) (1992): "جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمية وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2018، ص 228.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، درا المعنز، عمان، 2015، ص 29.

<sup>3</sup> هوارى فاطمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملية للاتصالات بالجلفة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (الطور الثالث)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2019-2020، ص 67.

<sup>4</sup> عماد عناد القرالة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>5</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 7.

<sup>6</sup> عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، فلسطين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، 2008، ص 9.

- تعريف **Cemmings /hus 1997**: "عبارة عن تطبيق العلوم السلوكية المتعلقة بالتعزيز والتطوير المخطط لها مسبقا للاستراتيجيات التنظيمية والهياكل التنظيمية والعمليات بغرض تحسين فعالية المنظمة".<sup>1</sup>
  - عرف ريتش **H.Rush** التطوير التنظيمي: "بأنه عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها". ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالآخرين، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل والاتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتفاعل بصورة واضحة كلما زادت فعالية المنظمة.
  - وهناك تعريف مماثل لكل من فرينش وبيبل **W.French & W.Bell**: "جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة - خصوصا ثقافة مجموعات العمل الرسمية- وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي".
  - ولقد عرف أدرج شين **Edgur Schien** التطوير التنظيمي: "بأنه كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو بناء والمحافظة على تنظيم سليم ومتكامل".<sup>2</sup>
- أيضا كان للكتاب العرب إسهامات عديدة في تقديم تعريف لمفهوم التطوير التنظيمي من بينها :
- عرفته **شيبان (1995)** بأنه: "جهد ممتد أو إستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى اجتثاث مظاهر التخلف في النظام الإداري بصورة كلية وفي دفعة واحدة (وهذا أمر مستبعد عمليا)، أو بمعالجة عناصر الإدارة بصورة جزئية (عنصرا وراء عنصر)، ولكن في إطار رؤية شاملة ومتكاملة لهذه العناصر".<sup>3</sup>
  - عرفه **علي السلمي** بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى".<sup>4</sup>
  - وعرفه **أحمد ماهر** بأنه: "جهدا مخططا له يقوم على نظام التشخيص، ويشمل المنظمة بجانبها الرسمي وغير الرسمي، في مجالات الهيكل التنظيمي والأهداف والإجراءات إلى جانب الاهتمام بالسلوك بما يتضمنه من قيم

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 220.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

<sup>3</sup> عماد عناد القرالة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>4</sup> حدة بوتنبية، دور رأس المال الفكري في تفعيل التطوير التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة: شركة إسمنت عين التوتة "باتنة" -، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، 2016-2017، ص 16.

- وأتماط فردية أو جماعية، وعلى أن يؤخذ بالحسبان عند اعتماده إشراك الإدارة العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن دعم البرامج التطويرية، وتجنب أية مقاومة للتغيير قد تصادفها".<sup>1</sup>
- عرفه العميان بأنه: " عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات".<sup>2</sup>
  - ويعرف بكونه: "عمليات نظامية يطبق من خلالها الممارسات والمبادئ الخاصة بالعلوم السلوكية، وتهدف إلى إنجاز كفو للأهداف على مختلف المستويات في المنظمة".<sup>3</sup>
  - "التطوير التنظيمي يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية".<sup>4</sup>
  - "جهد مخطط، عبر المنظمة، يدار من قمة المنظمة، بهدف زيادة فاعلية المنظمة وصحتها، من خلال التدخل المخطط، باستخدام معارف علم السلوك".
  - "جهد على المدى الطويل، تقوده وتدعمه الإدارة العليا للمنظمة، لتحسين رؤية المنظمة، وعمليات التفويض، والتعلم، ومعالجة المشاكل، من خلال إدارة ثقافة التنظيم بشكل تعاوني ومستمر- والتي تركز بشكل خاص على ثقافة فرق العمل- مستخدمة في ذلك نظريات وتقنيات العلوم السلوكية التطبيقية".<sup>5</sup>
- إن استعراضنا للتعريفات السابقة والمختلفة للتطوير التنظيمي لا يدل على أن هناك تناقضات في هذا المفهوم، إلا أن الاختلاف الظاهري في التعريفات السابقة ناتج عن تعدد النظريات في الفكر التنظيمي واختلاف المنطلقات الفكرية لأصحابها، لذا يمكن النظر لها على أنها تعريفات مكملة لبعضها البعض، وليس إحداها بديلا للآخر. ويمكن القول أن تعريف بيكهارد هو أكثر التعاريف شمولاً لما احتواه من متغيرات مختلفة وذلك من حيث:

- جهد تنموي مخطط
- يشمل التنظيم ككل
- إشراف الإدارة العليا

<sup>1</sup> سعال سومية، إستراتيجية تطبيق التطوير التنظيمي ودورها في تحقيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والعمل، 2016-2017، ص112.

<sup>2</sup> هيشور محمد لمين، دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت-، مجلة دراسات وأبحاث، الجزائر، جامعة زيان عشور - الجلفة، المجلد9، العدد 28، 2017/09/15، ص ص 224-242.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>4</sup> عصام محمود حسن هنطش، إبراهيم جابر السيد أحمد، إدارة التسويق والاتصال والمبيعات، ط 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، دسوق، زرالدة، 2019، ص 5.

<sup>5</sup> إسماعيل محمد عمر فشنول، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية على المديرين الليبيين العاملين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العليا "ماجستير" في إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، ليبيا، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، تخصص إدارة الأعمال، 2010، ص 37.

- لزيادة القدرة والكفاءة التنظيمية

- التدخل المخطط باستخدام علوم السلوك.<sup>1</sup>

ويعتبر التطوير التنظيمي امتداد للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية<sup>2</sup>، وهو يعتبر إستراتيجية تغيير في التطوير الشخصي على الصعيد المهني، وأصبحت تستخدم بشكل أوسع في مختلف المنظمات، وهو يتضمن مجموعة من الأعمال التي تم تبنيها من أجل زيادة فعالية التنظيم، وتحسين أداء العاملين فيه، ولدى معظم المنظمات حالياً أقسام للتطوير التنظيمي، وعاملون مختصون فيها يقومون على إدارة التغيير المخطط.<sup>3</sup>

ومن خلال العرض السابق لتعريفات التطوير التنظيمي يمكن استنتاج أن التطوير التنظيمي هو:

- جهد مخطط.

- يتم على المدى الطويل.

- يدار ويدعم من الإدارة العليا.

- يعتمد على تطبيق تقنيات العلوم السلوكية.

- يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وإحداث نقلة نوعية فيها.

على الرغم من تعدد التعريفات لمفهوم التطوير التنظيمي إلا أنها أظهرت أنها لا تختلف في المضمون، وعليه فيمكن تقديم تعريف للتطوير التنظيمي كما يلي:

"جهد مخطط، منظم ومستمر على المدى البعيد يتطلب المشاركة الفعالة من قبل الإدارة العليا، تعتبر تقنيات العلوم السلوكية التطبيقية أحد المصادر الرئيسية له، وهو يهدف إلى إدخال التغيير والتطوير لمكونات المنظمة كافة ليشمل مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير جماعات العمل، ومجال تطوير التنظيم نفسه، من أجل إحداث نقلة نوعية فيها وزيادة فعاليتها".

ثانياً: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

نجد أن عملية التغيير والتطوير في المنظمات لا تحدث من فراغ بل تكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها ولا شك أن دواعي التغيير والتطوير متعددة ومتشابكة وتحفز مديري المنظمات والموظفين إلى إتمام مجموعة من التغييرات،<sup>4</sup> ويمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تغيير وتطوير في أجزائها إلى وجود تغييرات أو مشاكل سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص 62-65.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرنة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup> عماد عناد القرالة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>4</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزبيدي، أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية "من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، 2011، ص 71.

التغييرات المحيطة ما لم يتم العمل على إجراء بعض التغييرات في أجزاء المنظمة، وفي أسلوب تفكيرها حل هذه المشاكل. ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية.<sup>1</sup>

### 1. التغييرات الداخلية

قد تواجه المنظمة بعض التغييرات الداخلية التي قد تؤدي إلى مشاكل تنظيمية ومن أمثلة هذه التغييرات:

- تغيير في الإنتاج والآلات، والمنتجات.
- تغيير في الإجراءات وأساليب العمل.
- تغييرات في وظائف التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد.
- تغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتسويق والرقابة.
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.<sup>2</sup>
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفراح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.
- ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة وإنجاز مشروع معين.
- الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.
- القيادات الإدارية في المنظمة متسببة وأساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.
- فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يدعو لتسجيل كل الأوامر والتعليمات كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الأدنى من الإدارة.
- الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة من أجل تخصيص الموارد وبلورة الأهداف والسياسات أو المناصب للتقرب للإدارة العليا.
- كثرة الاستقالات وزيادة حركة دوران العمل ونسبة الغيابات.
- تحسين وزيادة التعاون بين الأفراد وجهودهم وتعزيز وجود علاقات فريق العمل الواحد.
- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي، اللوائح والأنظمة المسيرة للعمل مما يؤدي إلى خلق المرونة الكافية في الهيكل وصولاً إلى تمكينه من إحداث التغييرات فيه استجابة لمتطلبات الحاجة إلى التغيير.
- إدراك الحاجة إلى التغيير الجزئي أو الكلي في الأهداف أو إعادة صياغتها بما يحقق المرونة اللازمة وبأقل التكاليف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمد عمر فشتول، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2018، ص 231.

<sup>3</sup> بوزوران سعيدة، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د، جامعة لونيبي علي- البليدة 02، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية، 2015-2016، ص 61-62.

2. **التغيرات الخارجية** : وهي مجموعة التغيرات والعوامل التي تكون من خارج المنظمة، وبالتالي لا تستطيع الإدارة التحكم بها، إلا أنها تستطيع أن تجري التغيرات الملائمة داخل المنظمة لكي تتلاءم معها<sup>1</sup>. والتي من بينها ما يلي:

أ- **التغيرات السياسية والاقتصادية**: سواء كانت هذه التغيرات سلبية أو إيجابية فإنها تستدعي قيام المنظمات بإحداث بعض التغيير للتكيف مع طبيعة المتغيرات بهدف خلق توازن إيجابي بين المنظمة والمستجدات السياسية والاقتصادية مثل: ندرة الموارد، المنافسة، الحروب، والأزمات الاقتصادية... الخ

ب- **التغيرات الاجتماعية، الثقافية والحضارية**: سواء كانت هذه التغيرات ذات علاقة بالقيم والتقاليد أو بتقاليد العمل، فإن المنظمات العاملة في هذا المجتمع عليها إحداث تغييرات تستجيب بصورة إيجابية لهذه المتغيرات.

ت- **التغيرات في الأنظمة، القوانين والتشريعات**: هناك جملة من التغيرات التي يمكن أن تحدثها الحكومة أو مجالس الإدارة في المنظمات. فعلى المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات بصورة إيجابية مما يساعدها على الإستقرار والاستمرار.<sup>2</sup>

ث- **التغيرات التكنولوجية**: التي يشهدها العالم، حيث بدأت المعلومات منذ عام 1940 بالانفجار والزيادة في المكتشفات التقنية وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين.<sup>3</sup> يمكن تلخيص هذه التغيرات كما يلي:

- زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجيا) المحيطة، والتهديد بتقادم سلع أو خدمات المنظمة.
- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية، والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة، وغيرها من التغيرات.
- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية، مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال، وقيم العمل.<sup>4</sup>

وقد اختلفت الآراء حول أسباب التغيير والتطوير التنظيمي حيث قال كل من (جيمس روبنسون ودانا جانيس روبنسون) أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:

<sup>1</sup> أحمد صالح الهزايمة، محمد الزعبي، أثر التغيير في التطوير التنظيمي: حالة دراسية ميدانية في دائرة الجمارك العامة الأردنية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، جامعة البليدة 2، المجلد 4 العدد 01، جامعة البليدة 2، 01-06-2015، ص ص 8-35.  
<sup>2</sup> بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، المجلد 3، مركز الحكمة، العدد 6، 07/11/2015، ص ص 26-38.  
<sup>3</sup> بن جروة حكيم ، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، الجزائر، جامعة جيجل - محمد الصديق بن يحيى، المجلد 1، العدد 1، 30-06-2017، ص ص 11-33.  
<sup>4</sup> إسماعيل محمد عمر فشنول، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- الأزمة: (CRISI): أي إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
  - الرؤية (VISION): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
  - الفرصة (OPPORTUNITY): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
  - التهديد (THREAT): أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنظمة واستمرارها.
- ويرى البعض أن أسباب التغيير في المنظمات يعود إلى عدة عوامل أهمها:
- الضغوط الخارجية والتي تتمثل بالبيئة الطبيعية والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة السائدة وظهور وانتشار التقنية المادية.
  - التوترات والضغوط الداخلية والمتمثلة بتضارب الاجتماعات والمصالح بين الإدارة والعاملين وظهور الاختلافات في النظام الاجتماعي للمنظمة وتضارب أولويات العاملين في المنظمة مع إدارتهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي وأهدافه وخصائصه.

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين فهمها وإدراكها والأهم من ذلك تبنيها في ظل الظروف البيئية الحالية والمتسارعة التغير، حيث بات حدوثه يشكل أمراً ضرورياً باعتباره جهداً إيجابياً يسعى إلى تحسين أداء المنظمة وحل مشاكلها، ويتميز التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى. والتي تساعد في تحقيق أهدافه المختلفة باختلاف ظروف منظمات الأعمال ومشاكلها.

### الفرع الأول: أهمية وفوائد التطوير التنظيمي

تنبع الأهمية البالغة للتطوير التنظيمي من كونه يزود القادة الإداريين بالتقنيات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المفروضة على منظمات الأعمال وتطوير أدائها. الأمر الذي يؤدي بها إلى الاستمرار والاستقرار وتحقيق النجاح المتواصل.

### أولاً: أهمية التطوير التنظيمي

يمكن تعداد أهمية وضرورة التطوير التنظيمي للمنظمات في النقاط التالية:

- أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولاسيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير والتجديد الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات.
- وتقتضي مصلحة أي تنظيم زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، والانتماء الوظيفي، والإنتاجية، وأن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها. ومما يبرهن على

<sup>1</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.

أهمية التطوير التنظيمي للمنظمات المعاصرة بأن شركة ماكدونالد (McDonald) بعد أن واجهت العديد من الضغوط الداخلية والخارجية، والمشاكل التي تراكت عليها منذ عام 1996م، لجأت للتطوير التنظيمي واستطاعت بذلك من استعادة عافيتها والنجاة من الانهيار خلال الأعوام 2003-2005م بإدراك من الرئيس التنفيذي الأعلى الجديد للشركة وهو كانتالوبو.

- تبرز أهمية التطوير التنظيمي في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للأفراد والمنظمات والحكومات، باعتبار التطوير التنظيمي هو الأساس الذي يساعد الدول على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل. كذلك يمكن النظر إلى موقع التطوير التنظيمي في الفكر الإداري من أن كل فرع من فروع الإدارة يبحث في جانب من جوانب التطوير محاولا الإسهام في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

وتمثل أهمية التطوير التنظيمي في أهمية الجوانب التالية:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارية قدرات المتفوقين.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارية المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.
- إن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية الثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة.<sup>2</sup>

يمكن تلخيص أهمية التطوير التنظيمي في النقاط التالية وذلك باعتباره:

1. **منهج تربوي مخطط ومقصود:** يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات، وتمكينهم من التحكم بالسرعة المطلوبة لإحداث المقاصد ( صور التغيير المتعددة)، وتحديد مستوى الثبات والاستقرار الكافي لضمان الاستمرار بالنشاط بشكل مرض وتحاشي الثبات والركود.<sup>3</sup>
2. **منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد أستعير هذا

<sup>1</sup> عماد عناد القرالة، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

<sup>2</sup> بوزوران سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup> عيسات سومية، دور الاتصال في زيادة فعالية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - شركة توزيع المواد البترولية "نفطال"-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، جامعة لونيبي علي، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والاتصال والعلاقات العامة، 2017-2018، ص 154.

المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق النجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك<sup>1</sup>.

3. **منهج صحي:** لتعزيز ديمومة العافية التنظيمية واستمرارها في عالم المنافسة، من خلال صيانة دورة حياتها، باستخدام برنامج التطوير التنظيمي المتكامل الذي يساهم في تكيفها، بقائها، ونموها، في المقابل التصدي لمختلف حالات الوهن التنظيمي، والملاحظ أن المنطق السابق أوجب الحديث على نوعين من المنظمات، حيث تمثل النوع الأول في منظمات البقاء وهي التي تتبنى التطوير التنظيمي باستمرار لإحداث مقاصد التغيير المختلفة، وتمثل النوع الثاني في منظمات الفناء التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي، والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فئائها.

4. **منهج استباقي:** لأنه أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة، ووصولاً إلى صورة مستقبلية أفضل<sup>2</sup>.

### ثانياً: فوائد التطوير التنظيمي

تظهر منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إليه من خلال الأبعاد التالية:

1. **بالنسبة للعاملين:** نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن. كما أن التزام المنظمة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم<sup>3</sup>.

2. **بالنسبة للعملاء:** في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في ظل غياب السياسات والإستراتيجيات الداعمة للتطوير التنظيمي فأساليب المواصلات والاتصال الحديثة والحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع، وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين

<sup>1</sup> هواربي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> صوطة نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 122-123.

<sup>3</sup> أحمد ضيف، التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، جامعة زيان عاشور - الجلفة، المجلد 9، العدد 02، 12-2018، ص 349-363.

المناطق والأقاليم المختلفة، والمنظمات، في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث أحتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب تسلم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة، وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات "الجودة الشاملة".<sup>1</sup>

**3. بالنسبة للمنظمة:** لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة؛ وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتغيير والتطوير حتى تنفادي قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء وبالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل: تصحيح الأخطاء، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية الطلبات... الخ.<sup>2</sup> فالتطوير التنظيمي هو تقنية قوية يمكن أن تساعد المنظمات على إدارة التغيير وتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات.<sup>3</sup>

### ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي

تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، وباعتباره كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف وترتكز على السلوك التنظيمي فهو يسعى من خلال ممارسته إلى إيجاد نوع من التوازن والتكامل بين أهداف الأفراد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وكذلك الأهداف العامة التي تطبق في جميع الحالات، ومن الأهداف التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها مايلي:

- تشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ الملائم له.
- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.
- تغيير ثقافة المنظمة: بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل والأداء وصناعة واتخاذ القرارات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هوارى فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.

<sup>2</sup> محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، جامعة البليدة 2، المجلد 2، العدد2، 2011/12/31، ص ص 111-138.

<sup>3</sup> Margaret Wheatley et al, **Organization development at work: conversations on the values, applications, and future of OD**, The practicing organization development series, Published by Pfeiffer, San Francisco, 2003, P 7.

<sup>4</sup> حدة بوتينية، أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية لشركة إسمنت عين التوتة -باتنة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، المجلد6، العدد 2، 2016 /12/25، ص ص 376-394.

- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
  - تقديم المساعدة للمديرين في حل الكثير من المشكلات الإدارية.
  - تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
  - مساعدة المنظمة في حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.
- ويعد تعديل السلوك التنظيمي بغض النظر عن ما هي الإستراتيجية المتبعة الهدف النهائي والأهم لخدمة الهدف التنظيمي.<sup>1</sup>

ويلخص جون شيرود (John Sherwood) أهداف التطوير التنظيمي بالآتية:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
  - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.
  - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
  - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
  - إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
  - تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاً لها.<sup>2</sup>
- بالرغم من أن الأهداف الخاصة بالتطوير التنظيمي تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في الحالات جميعها ولذا يمكن إضافة الأهداف التالية بالإضافة لما سبق ذكره:

- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم للعمل تستطيع فيه الموارد البشرية أن تنمو.
- يعمل التطوير التنظيمي على تحقيق التطوير الثقافي من خلال الروابط والعلاقات الاجتماعية في المنظمة.
- يعمل التطوير التنظيمي على بناء وتطوير منظمة أكثر فاعلية ويجعلها تستمر في التكيف والتحسين والنمو وزيادة الإنتاجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 31.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

<sup>3</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

### ثالثاً: خصائص التطوير التنظيمي

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يأتي:

1- الاهتمام بالمنظمة/النظام ككل: فالتطوير التنظيمي برنامج وجهد شامل يعنى بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به.

2- التركيز على عملية الاجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى.

3- التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من السلوك المنظم الأكثر فاعلية.

4- الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل.

5- استخدام واسطة تغيير مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك.

6- النظر إلى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة.<sup>1</sup>

ويتميز التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص ذات البعد العلمي ومنها:

1- الاعتماد على البحوث الفعلية من جمع البيانات ووضعها أمام العاملين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة محل الدراسة.

2- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.

3- تغيير في القيم والمعتقدات لأن العاملين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية.

4- تغيير المنظمة في اتجاه محدد وتحسين عملية حل المشاكل وزيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة وتحسين جودة العمل وزيادة الفعالية.<sup>2</sup>

كما يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص وهي:

■ **الإستهدافية:** أي أنه لا يحدث عشوائيا بل يتم في حركة منظمة لتحقيق أهداف محددة.

■ **الواقعية:** يجب أن يرتبط التطوير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.

■ **التوافقية:** بين التطوير وبين رغبات واحتياجات المنظمة.

■ **الفاعلية:** أي تكون له القدرة على الحركة بجرية وتملك القدرة على التأثير على الآخرين.<sup>3</sup>

■ **المشاركة:** حيث يتم الاهتمام بالمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل، لأن السبيل الوحيد لتحقيق التفاعل

الإيجابي هي المشاركة الواعية لجميع أطراف التنظيم، حيث تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

<sup>2</sup> طارق بوريب، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup> يونس مختار، القيم التنظيمية ودورها في التطوير التنظيمي في المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، 2019-2020، ص 65.

كل الأفراد، فهو لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل ينبع من المشاركة الفعالة لكل فرد في التنظيم.

■ **الإصلاح:** وهذا من خلال إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة الاختلالات والمشاكل الموجودة في المنظمة.

■ **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** تهتم إدارة التطوير اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها تتفاعل وتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها، بل قد تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

■ **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة، إذ يتعين البحث عن أساليب تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا لبلوغ التقدم والارتقاء بالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه<sup>1</sup>.

أما نيوس تروم وديفيز (Neystrom & Davis) فيشيران إلى الخصائص التالية للتطوير المنظمي:

- القيم الإنسانية: رغبة الفرد على النمو والتطور من خلال إتاحة الفرصة للاتصال المفتوح والتعاون، الثقة ..، الاهتمام بالمنظمة،

- التأكيد على حل المشكلات من خلال تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها.

- التغذية الراجعة.

- الاتجاه الموقفي إذ يتصف التطوير بالمرونة حيث يتم تكييف إستراتيجية ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.

- التعلم عن طريق الخبرة أي التدريب على حل المشكلات أثناء العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

لا جدال في أن التطوير التنظيمي كعلم سلوكي وكإبداع إنساني يستخدم لأغراض التغيير المخطط، وقد احتل مكانا مميذا بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة ويكفي لتأكيد هذه المقولة أن أكثر المفكرين والمنظرين في مجال الإدارة والعلوم السلوكية قد ساهموا بدراساتهم بل استخدموا التطوير التنظيمي في أعمالهم كمستشارين إداريين. إلا أن هذا المفهوم لديه مجموعة من الإيجابيات والسلبيات سنبينها فيما يلي:

### الفرع الأول: إيجابيات التطوير التنظيمي

1- التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية، ومن النظريات التي استفاد منها واحتواها "البحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف".

<sup>1</sup> صوطة نعيمة، عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين: -دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د)، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، 2018-2019، ص 128.

<sup>2</sup> يونسي مختار، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

- 2- إن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري. والإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي هي استيعاب ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع والخنوع لها.
- 3- إن إحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيرا إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدة، وهذا ما قامت به حركة التطوير التنظيمي، التي اتخذت من التعامل مع الفرق أساسا لأعمالها.
- 4- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعالا للمنهج العملي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية.<sup>1</sup>
- 5- التطوير التنظيمي يتعامل مع التغيير بفعالية ويساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها المتقلبة ويمكن المنظمة من إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الاحتياجات الإنسانية.
- 6- التطوير التنظيمي كمدخل سلوكي يسعى إلى تحسين الدوافع والإنتاجية ونوعية العمل والرضا الوظيفي وبناء فريق العمل وطرق حل الخلافات والتقليل من الصراعات.
- 7- يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغياب وترك العمل، وخلق أجواء مناسبة في التنظيم وزيادة الثقة بين العاملين والالتزام.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: سلبيات التطوير التنظيمي

- 1- التركيز والاهتمام الكبيرين اللذين تعطيهما حركة التطوير التنظيمي للجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة قد يتم إذا لم يتم التحيز على حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية وما يؤدي إليه التفاعل بينهما من تأثير على مسار المنظمة وأدائها وإنتاجيتها.<sup>3</sup>
- 2- يتمثل التحرز الثاني بالنسبة لحركة التطوير التنظيمي في ولوج بعض العناصر غير المتخصصة والداخلية من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة على الحركة مما يؤدي إلى نتائج ضعيفة أو ربما عكسية عند محاولتهم تطبيق أساليب التطوير التنظيمي مما يضر بالتالي بمصدقية التطوير التنظيمي كأسلوب لعلاج المشكلات.
- 3- يؤخذ على التطوير التنظيمي أيضا، أنه بطبيعته وأساليبه التي يستخدمها قد يأخذ مدى طويلا قبل أن تظهر نتائجه، أو تثمر الجهود التي بذلها القائمون، كما أنه قد يكلف كثيرا من حيث التصرفات والاحتياجات المادية.
- 4- من المخاذير التي يعتقد أنه من الضروري التنبيه إليها هو مما قد تقود إليه التغيرات التي تحدث بسبب تدخلات التطوير التنظيمي، من تناقض بين ثقافة وأعراف المنظمة المكتسبة حديثا، وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية، إن مثل هذا الوضع إذا لم يعالج ويحتوى فإنه قد يضر بمقدرة المنظمة على التعامل مع

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

<sup>3</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزبيديين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

البيئة الخارجية، ويقلل فرصها في إنجاز أهدافها الأساسية، ويقلل بالتالي أو يلغي نهائياً أي جدوى أو معنى للتطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

جدول رقم (2-1): مزايا وعيوب التطوير التنظيمي

مزايا	عيوب
- التطوير المتكامل في التنظيم.	- أنه يستغرق وقتاً طويلاً.
- زيادة الأداء.	- باهظ التكاليف.
- زيادة الرضا الوظيفي.	- احتمالات الفشل عالية.
- تحسين العمل الجماعي.	- بطيء العائد.
- زيادة الدوافع.	- التعدي على الخصوصيات.
- حل الخلافات والصراعات.	- نتائج سلوكية عكسية.
- الالتزام.	- الخضوع لرأي الجماعة.
- تقليل الغياب وترك العمل.	- صعوبة التقييم.
- خلق فرص التعلم للفرد والجماعة.	- شح المعلومات لدى بعض الثقافات.

المصدر: محمد الصبري، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 297.

مما سبق يبدو أن مفهوم التطوير التنظيمي ظهر عبر مراحل مختلفة وبمساهمة العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، وهو عبارة عن جهد مخطط شمولي يسعى إلى حل مشاكل المنظمة والارتقاء بأدائها، ويتسبب في إحداثه مجموعة من التغييرات الداخلية والخارجية الناتجة عن التغييرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وتنبع أهميته في حياة المنظمات باعتباره أسلوب لحل المشكلات التي تنشأ داخل المنظمة أو خارجها وتؤثر فيها، يسعى من خلال ممارسته إلى إيجاد نوع من التوازن والتكامل بين أهداف الأفراد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، كما أن للتطوير التنظيمي جملة من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في حل مشاكلها وتحسين أدائها، من أهم إيجابياته تحسين العمل الجماعي وتحسين الأداء، إلا أنه يعاب عليه الوقت الطويل الذي يستغرقه والتكاليف الباهظة في إحداثه.

المبحث الثاني: أساسيات حول التطوير التنظيمي

باعتبار التطوير التنظيمي عملية تغيير مخططة الهدف منها التحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، فإن هذا التحول في حقيقة الأمر فكرة متشعبة ومقسمة على عدة مستويات، حيث باختلاف هذه المستويات تختلف مجالات التطوير التنظيمي ومدخله، وتتنوع استراتيجياته، وتتم وفق مراحل محددة ومضبوطة، كما تتعدد وتنوع الطرق والأساليب المستخدمة في إحداثه.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

### المطلب الأول: مجالات التطوير التنظيمي ومدخله

إن التطوير التنظيمي عملية شاملة تهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه والارتقاء بأدائه عن طريق تركيز التغيير والتطوير على الفرد أو الجماعة، وأيضا يتم تطبيقه على مستوى المنظمة أو في إحدى الإدارات التنظيمية، ويصنف الباحثين مداخل التطوير التنظيمي اعتمادا على أسس ومعايير عديدة من أهمها: مجال أو موضوع التغيير، وتنوع وتختلف هذه المداخل اختلافا كبيرا. ويتوقف الاختيار بينها حسب ظروف كل منظمة.

### الفرع الأول: مجالات التطوير التنظيمي

إن عملية التطوير التنظيمي وباعتبارها جهود طويلة المدى من أجل تحسين فاعلية المنظمة وقدرتها على حل مشاكلها وكذا مواكبتها للتغيرات المحيطة، فإنها توجه اهتماماتها نحو ثلاثة مجالات هي: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم بنفسه بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل وفيما يلي عرض لهذه الجوانب:

#### أولا: الأفراد

يقصد بالأفراد، العاملين والموظفين، المديرين والرؤساء في مختلف المستويات التنظيمية، ما يجعلهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم أساس المنظمة وأهم مقوماتها<sup>1</sup>، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلاءم أهداف ومتطلبات المنظمة<sup>2</sup>، وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد دائمة التغيير وإذا لم يتطور الأفراد بما يتوافق مع هذا التغيير فهذا سيؤدي إلى خفض مستوى الأداء وخفض إنتاجية المنظمة<sup>3</sup>. وتحديد احتياجاتهم (التدريبية والشخصية) بشكل دقيق يمكن معه تقديم درجة مناسبة للإشباع والرضا الوظيفي الذي يسهم في رفع مستوى الأداء<sup>4</sup>.

وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن مثل: أنماط شخصياتهم، دوافعهم وقدراتهم، اتجاهاتهم ومواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات<sup>5</sup>، وذلك على النحو التالي:

**1. الشخصية:** يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام، ومكونات الشخصية هي النواحي الجسمية والعقلية والمعرفية والمزاجية والخلقية والبيئية<sup>6</sup>، ويمكن أن نقيس مدى التطوير المفتعل في الأنماط الشخصية للأفراد في المنظمة من خلال الإجابة على الأسئلة الموالية: هل حدث تغيير في وصف الشخصية العامة لأفراد المنظمة؟ هل حدث تغيير في مدى الاعتمادية أو الاستغلال، السلبية أو الإيجابية، عمق أو سطحية الاهتمامات، التبعية أو الرئاسة، هل حدث تغيير في هيكل القيم والاتجاهات النفسية والميول الخاص بالعاملين؟

<sup>1</sup> هواري فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>2</sup> معمر قوادري فضيلة، تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، الجزائر، جامعة حسين بن بوعلي - الشلف، المجلد 6، العدد 3، 2020/01/30، ص ص 288 - 307.

<sup>3</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزبيديين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد عمر فشتول، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>5</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 295.

<sup>6</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، درا المعترز، عمان، 2015، ص 39.

2. القدرات: هل حدث تقادم في مهارات العاملين؟ وهل حدث تطور في أساليب التدريب؟
3. الدوافع: لا بد من تحديد ما يحدث من تغييرات في حماسهم والعناصر المؤثرة في ذلك، وهل حدث تغيير في مستويات الطموح والأهداف الشخصية للعاملين؟ وهل تتوازن توقعات الأفراد مع ما تقدمه المنظمة؟ وهل هناك حالة من الانضباط الذاتي أم هناك التسبب؟
4. المعارف: من حيث المعلومات العلمية والمبادئ والمفاهيم والنظريات والأسس العلمية المرتبطة بأداء الأفراد في أعمالهم.<sup>1</sup>

إن الأداء الناجح للأفراد في أعمالهم على مستوى المنظمة يعني وجود توافق بينهم (من حيث: التعليم، المهارة، الأهداف، الدوافع، القدرات) وبين وظائفهم (من حيث: المهام، الواجبات، سلطات العمل، الاتصالات المطلوبة، إجراءات العمل، العلاقات مع كافة الأطراف المرتبطة بالوظيفة، التكنولوجيا، مواصفات شاغل الوظيفة) إذ يجب أن تتوافق مواصفات الفرد وتتشابه مع مواصفات الوظيفة وكذلك مع المنظمة (من حيث الأعمال، الأهداف، التكنولوجيا، الإجراءات، والعلماء) فكل من الأفراد والمنظمة في تغيير مستمر مما يسبب عدم التوافق في ما بينهم وبالتالي تظهر مشكلات الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل، وهذا ما يفرض على المنظمة والأجهزة الإدارية مراعاة الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وإيجاد الانسجام بين توجهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة، لما لذلك من دور كبير في تحسين فاعلية المنظمة وبالتالي في بلوغ أهدافها.

ويتم التعرف على حاجة الأفراد من خلال: بحوث الرضا، إحصاءات ترك الخدمة، الغياب، والتأخر، استطلاع رأي المديرين، فحص سياسات الموارد البشرية وتحديد التوافق بين الأفراد والوظائف.<sup>2</sup>

### ثانياً: جماعات العمل

تأتي مرحلة الاهتمام بتطوير جماعات العمل بعد التطوير على مستوى الأفراد كل على حدا، لأن تطوير جماعات العمل سيكون أسهل، وتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل<sup>3</sup>، وتلعب جماعات العمل دوراً أساسياً في الربط بين أفراد العمل من جهة، والمنظمة من جهة أخرى<sup>4</sup>، والتطوير التنظيمي هنا يركز على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل المنظمة والتفاعل بينهم، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد ويحل النزاعات المتواجدة داخل المنظمة. ويتحقق تطوير جماعات

<sup>1</sup> هواري فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

<sup>2</sup> تلخوخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

<sup>3</sup> بوغويش عبد الله، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العنصر البشري - دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012-2013، ص 40.

<sup>4</sup> سعال سومية، صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپارك (DML)، مجلة دراسات البدر، الجزائر، جامعة بشار، مجلد 9، عدد 8، 2017/06/30، ص ص 78-91.

العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي للأفراد والجماعات المختلفة داخل المنظمة وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية<sup>1</sup>. والتطوير التنظيمي في هذا الجانب يتمثل في:

✓ أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر مما يؤثر على سلوك الجماعة، وعليه يجب التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التطوير التنظيمي.

✓ تشكيل الجماعة قد يتغير سواء بالدخول أو الخروج، كما أن تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف.

✓ قيم ومعايير الجماعة قد تتغير، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.

✓ الصراع الجماعي وكذا الأساليب المستخدمة في حلها، يمكنها أن تتغير ويستلزم التبصير بها.

✓ أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها، والتعرف على وسائل تبادل المعلومات له أثر بالغ في محاولات التطوير التنظيمي.

✓ أساليب المشاركة في التصرف، وأنماط اتخاذ القرار الجماعي قد تتغير ومعرفتها تجعل من التطوير أمراً ممكناً.

ومنه فإن التطوير داخل جماعات العمل يمكن أن يتحقق عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك التنظيمي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: التنظيم نفسه

عند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمنظمة أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام ويكون لها انعكاس وتأثير على دوافعهم وسلوكهم<sup>3</sup>. ولا بد أن تشمل عملية التغيير والتطوير التنظيمي على محاولة التعرف على مدى ملائمة التنظيم الحالي لحاجات العمل، ومعرفة المعوقات التنظيمية بدقة من خلال التشخيص السليم، ومن ثم اقتراح التوصيات اللازمة لتحسين المناخ التنظيمي<sup>4</sup>. ويعمل النهج الأكثر شمولية للتطوير التنظيمي على مواءمة الهيكل مع الإستراتيجية وفريق القيادة وإستراتيجية التعلم وما إلى ذلك<sup>5</sup>. ويسعى من خلال هذا الجانب إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات وهيكل العلاقات والسلطات والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، ويهتم كذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة وتطوير إجراءات العمل وأساليبه وتطوير العمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم وفرص التجديد والابتكار، كما يمس التطوير هنا تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ومراجعة أهدافها وتطوير خياراتها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> جوال محمد السعيد وآخرون، الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، المجلد 6، العدد 4، 06/21/2020، ص 174-193.

<sup>2</sup> سعود أمال، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الكوابل "بسكرة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2020-2021، ص 103-104.

<sup>3</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزبيديين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد عمر فشتول، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>5</sup> Matthias Zeuch, **Handbook of Human Resources Management**, (eBook), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2016, P1191.

على العموم فإن التطوير على مستوى المنظمة في الغالب يمس أربعة عناصر أساسية تتمثل في الهيكل التنظيمي إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، ثقافة المنظمة<sup>1</sup>، وذلك على النحو التالي:

**1. التطوير الهيكلي:** يشير الهيكل التنظيمي إلى النظام الذي يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال فيما بينها، فيصف بذلك: إطار التنظيم ودرجة تعقيده ورسميته ومركزيته، ويقصد بالتعقيد "مقدار وحجم تقسيم العمل عمودياً وأفقياً"، ويقصد بالرسمية: درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد داخل التنظيم، أما المركزية فتعني: درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا.

وتعتبر الهياكل التنظيمية أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير التنظيمي لأن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات في الهيكل التنظيمي، ويحدث التطوير فيها من خلال تعديل أساليب ومعايير إعداد الهياكل التنظيمية مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدة جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات مما يحقق مرونة للتنظيم القائم ليتلاءم مع التغييرات الجديدة، بالإضافة إلى التغيير في قواعد وإجراءات العمل والمسؤوليات الوظيفية والتحول من اللامركزية إلى المركزية أو العكس وتعديل نطاق الإشراف والذي يعتبر أحد طرق استعمال التطوير التنظيمي لحل بعض المشكلات.<sup>2</sup> وأيضاً العلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.<sup>3</sup>

**2. التطوير في التكنولوجيا:** يعد إدخال أحدث التقنيات جزءاً أساسياً من التطوير التنظيمي الذي يجب أن يعنى به المدير المسؤول عن إدارة المنظمة. حيث جعلت التغييرات التكنولوجية من الضروري على المديرين أن يهتموا بالموظفين وتلبية توقعاتهم الاجتماعية حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال تخصيص الوظائف للفرد بناءً على الكفاءة وأن تكون العمليات متوافقة مع التكنولوجيا المستخدمة<sup>4</sup>، وتشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، والتطوير التكنولوجي بالمنظمة يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغييرات والتطورات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات، كذلك يشمل التطوير التكنولوجي على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات. وبشكل عام فإن التطوير التنظيمي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي في مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا "تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو دواء الأفكار" لإحداث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد

<sup>1</sup> هوارى فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> هوارى فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

<sup>3</sup> ربحى مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، الأردن، ص 132.

<sup>4</sup> V.G Kondalkar, **Organizationa Behaviour**, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, 2007, P 10.

على اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة. ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا.<sup>1</sup>

**3. تطوير إستراتيجيات وأهداف المنظمة:** الأهداف والإستراتيجيات هي العامل المحدد لأنواع القرارات اللازمة للمواقف التي تواجهها المنظمات، حيث أن هذا الأسلوب يهدف إلى تحسين عمليات التخطيط ووضع الأهداف والإستراتيجيات التي تتم بواسطة المسؤولين، ومثل هذه الأنشطة تعد أكثر قربا من الواقع العملي عن الأنشطة الأخرى من خلال التركيز على الأفراد لتحسين عملية التكامل فيما بينهم فيما يتعلق بعمليات التخطيط ووضع الأهداف و الإستراتيجيات.<sup>2</sup>

**4. تطوير ثقافة المنظمة:** تعد مسألة تطوير الثقافة التنظيمية وتغييرها مسألة في غاية الأهمية ومجال حيوي في معادلة التطوير التنظيمي، من أجل تحقيق ربحية عالية وإرضاء أصحاب المصالح كافة ومسايرة متطلبات البيئة التنافسية، إن الضغوط البيئية الداخلية والخارجية تساهم وبشكل مباشر في ضرورة تطوير الثقافة التنظيمية لجعلها أكثر ملائمة لمتطلبات الضغوط المذكورة وبالتالي بلوغ هدف إرضاء الزبائن، العمال، وتعظيم ثروة المساهمين، وهذا يعني أن تطوير الثقافة يقود إلى بناء ثقافة قوية ويقوي المتوسطة ويلغي الثقافة الضعيفة، فمثلا ثقافة جامعة هارفارد (Harvard) تعد من الثقافات القوية مقارنة بالجامعات المنافسة، لأن ثقافتها تشكلت من سلوكيات أفراد مثقفين وواعين لأدوارهم ومسؤوليتهم وملتزمين بالقيم بشكل قوي ويتقسمون تلك القيم بشكل كبير، بعيدا عن قواعد الأمر وإجراءات الضبط والرقابة المركزية. والشكل رقم (2-1) يبين القوى النسبية للثقافة التي نستطيع من خلالها أن نحدد مدى حاجة المنظمة لتطوير ثقافتها:

الشكل رقم (2-1): القوى النسبية للثقافة التنظيمية

قوى	ثقافة وسط (كثافة)	ثقافة قوية
التزام الأعضاء	ثقافة ضعيفة	ثقافة وسط (استقرار)
ضعف	كبير	عدد الأعضاء الذين يتقاسمون القيم
	قليل	

Source: Donald R. Brown & Don Harvey, **An Experiential Approach to Organizational Development**, 7<sup>th</sup> Edition, USA: Prentice Hall, Copyright © 2006 by Pearson Education, p: 439.

<sup>1</sup> سعال سومية، التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية مؤسسة سونطراك الأوغاط (DML)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة عمار تليجي- الأوغاط، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم، الديناميكية الاجتماعية والمجتمع، 2012-2013، ص 86.

<sup>2</sup> بلعيد حياة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

تتميز الثقافة القوية باحتفاظ المنظمة بالقيم الأساسية لها بشكل مكثف ومشاركتها على نطاق واسع، كما هو مبين في الشكل (2-1) ويمكن تصور كل بُعد على أنه موجود على طول سلسلة متصلة من الأدنى إلى الأعلى<sup>1</sup>. حيث كلما زاد عدد الأعضاء الذين يتشاركون القيم الأساسية وكلما زاد التزامهم بها كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية. وكلما كان العكس أي قل عدد الأعضاء الذين يتشاركون القيم الأساسية وقل التزامهم أصبحت الثقافة ضعيفة. وتتميز ثقافة وسط (الاستقرار) بزيادة عدد الأعضاء المشاركين للقيم الأساسية مع ضعف التزامهم، بينما تتميز ثقافة وسط (الكثافة) بقلة عدد الأعضاء المشاركين للقيم الأساسية مع زيادة قوة التزامهم.

ويرى اللوزي بأن هناك مجالات عديدة لتطوير التنظيم من أهمها:

- 1- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.
- 2- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني.
- 3- تغيير المهام والوظائف، المجال الوظيفي.
- 4- الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مداخل التطوير التنظيمي

وتتمثل مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي في:

#### أولاً: مدخل التغيير للهياكل التنظيمية

يمكن تطوير وتحسين مستويات الأداء المنظمي عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة<sup>3</sup>، وتعني الهياكل التنظيمية الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف والسلطة لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة، لذلك تحرص استراتيجيات التطوير التنظيمي على الاهتمام بالهياكل التنظيمية بما فيها من وظائف وسلطات وعلاقات حتى لا يكون هناك ثغرة في التنظيم تكون سببا في ضياع الجهد البشري أو المادي.<sup>4</sup> ويتم تحسين كفاءة التطوير عن طريق تحديد السلطات رأسيا والمسؤوليات أفقيا، وينصب التركيز الأساسي في عمليات تفسير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية، وقد ينصب على إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية والعملية الإجرائية وتصميم الوظائف وهو ما يعرف بالإثراء الوظيفي.<sup>5</sup> كما يحدث التغيير في الهيكل بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات مما يحدث المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> هوارى فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

<sup>2</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزبيديين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 502.

<sup>4</sup> بوريب طارق، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>5</sup> يونس مختار، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>6</sup> سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، 2006، ص 64.

### ثانياً: مدخل التغيير للجوانب السلوكية

تحاول الاستراتيجيات السلوكية أن تغير من الاتجاهات والتصورات وأنماط السلوك للعاملين في التنظيم، وكل ذلك على افتراض أن هناك تغييراً سوف ينتج من ذلك سواء في الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية لتحقيق الأهداف.

فالهدف من الاستراتيجيات السلوكية هو الحصول على زيادة في كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من العناصر الإنسانية والإدارية، والاستخدام الأفضل لطاقات العاملين ومجهوداتهم، وإيجاد روح التعاون والجماعية وزيادة المهارات الإدارية، كما يحاول المدخل السلوكي زيادة التفاعل والالتزام لدى العاملين للحصول على مستوى مرتفع من الثقة والإبداع.

#### ويحاول المدخل السلوكي تطوير المنظمة من خلال:

- ✓ تطوير الفرد وتحسين مستوى الدوافع والقدرات.
- ✓ تطوير العلاقة بين الأشخاص وزيادة المهارات القيادية.
- ✓ تطوير العمل الجماعي.
- ✓ تطوير التفاعل بين المجموعات وتحسين التنسيق فيما بينها.

وحتى تكون عمليات التطوير ناجحة فلا بد من الأخذ في الاعتبار التداخل والاعتمادية المتبادلة بين مختلف العناصر التي تكون أساسيات التنظيم. فالتغيير في أي عنصر سوف يظهر أثره على العناصر الأخرى، ومن هنا كان من ينادي بطريقة تتسم بالشمولية التي تأخذ في اعتبارها المتغيرات التكنولوجية والهيكلي التنظيمي بالإضافة إلى الجوانب السلوكية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مدخل التغيير للجوانب التقنية

يتوقف النجاح المنظمي لأي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً التغييرات التكنولوجية والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج والإدارة من أجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج<sup>2</sup>، تؤثر الثورة التكنولوجية في كافة جوانبها والتي تعاشها المجتمعات في الوقت الحاضر على الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية، لذلك فهناك محاولات مستمرة نحو استخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم وتجنب التأثيرات السيئة على العنصر الإنساني. ومن هنا تحاول استراتيجيات التطوير التنظيمي التركيز على الجوانب التكنولوجية بما فيها من مهام ومعدات، وكشف أي خلل في التنظيم قد يكون سببه نقصاً في الجوانب التقنية والعمل على تلافيتها وتطويرها عن طريق المتخصصين في مجالات الحاسب أو نظم المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوريب طارق، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> خضر مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 60.

<sup>3</sup> بوريب طارق، مرجع سبق ذكره، ص 89.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات ومراحل التطوير التنظيمي

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في إحداث التطوير التنظيمي، وتتنوع هذا الاستراتيجيات حسب حجم وقوة التغيير المخطط الذي سيتم في المنظمة، وتعددت اجتهادات العلماء حول مراحل التطوير التنظيمي، فمنهم من حددها بثلاث مراحل، ومنهم من حددها بخمس مراحل، والبعض زادها إلى سبع مراحل.

#### الفرع الأول: إستراتيجيات التطوير التنظيمي.

هناك عدة استراتيجيات للتطوير التنظيمي الموجه، ومن أهمها:

##### أولاً: الإستراتيجية العقلانية الميدانية

وتقوم هذه الإستراتيجية على فرضية أن الجهل، وعدم الوعي، والخرافات هي العدو الرئيس للتغيير، وبالتالي فإن البحوث العلمية والدراسات هي العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم هو وسيلة نشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية لتزويد المتدربين بالمعلومات، وتشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية.

##### ثانياً: إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة

وهنا يتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف، وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الواجب إحداثه، بحيث يصبح الأشخاص راغبين فيه بدلاً من أن يكونوا مقاومين له، ويعد التدريب من أحد الأساليب المستخدمة في تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.<sup>1</sup> حيث تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه وخوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديداً لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فهم يقاومونه ولا يقبلونه.<sup>2</sup>

##### ثالثاً: إستراتيجية القوة القسرية

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب لإحداث التغيير فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. وتكون هذه الطريقة فعالة في بعض الظروف والحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.<sup>3</sup> وتطبق هذه الإستراتيجية من خلال:

■ إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.

<sup>1</sup> فاتن عدنان أبو ورد، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، كلية التربية، قسم أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، 2015، ص 62.

<sup>2</sup> نسيم أحمد الصيد، التطوير التنظيمي مقارنة سوسيوتنظيمية، مجلة مقاربات، الجزائر، جامعة زيان عشور- الجلفة، المجلد 4، العدد 3، 2016/03/04 ص ص 240-246.

<sup>3</sup> فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 186

- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير.
- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

ويضيف العميان أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التطوير بفاعلية، لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك. ويرى أن المزج بين الإستراتيجية الأولى (العقلانية الميدانية) والثانية (الثقافة والتوعية الموجهة) قد يكون الأمثل. وقد تستدعى الظروف استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مراحل التطوير التنظيمي

اختلف الكتاب في مجال التطوير التنظيمي حول مراحل وتنوعت النماذج المقترحة له، فنجد أن كيرت لوين (Kurt Lewin) يعتبر من أوائل العلماء الذين قدموا نموذجاً لعملية التغيير، حيث استخدم نموذجاً مبسطاً ومختصراً وسمى بالنموذج التقليدي والذي يرى بأن عملية التغيير المخطط تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

#### أولاً: التحلل من القديم (إذابة الجليد)

وتتعلق هذه المرحلة بعملية إضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي، وهز حالة التوازن التي يوجد فيها، بحيث تؤدي إلى استعداده، ورغبته في التغيير، ويتم تحقيق ذلك إما بزيادة الضغوط التي يتعرض لها الفرد، وكذلك القوى المؤدية لإحداث التغيير، وتقليل مقاومة التغيير لديه، أو بخلق أمل في مستقبل أفضل.

#### ثانياً: مرحلة التغيير (التحويل)

وفي هذه المرحلة يتم تقديم النظام الجديد، مع التركيز على ضرورة تدريب العاملين، وتعلمهم أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، وإقناعهم بهذا النظام من خلال المشاركة الإيجابية والفعالة ومن ثم تحقيق المطلوب.

#### ثالثاً: مرحلة التجميد (تثبيت التغيير)

وفي هذه المرحلة يتم العمل على دمج النظام الجديد من خلال دعم الأفراد ومكافأتهم على استمرارهم في هذا السلوك الجديد، والعمل على إقناعهم بجدوى وأهمية هذا التغيير لما له من نتائج إيجابية تفوق نتائج العودة إلى العمل وفق النظام القديم، بمعنى حماية التغيير الذي تم التوصل إليه، وصيانته، ومحاولة الحفاظ على المكاسب التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي وإيجاد توازن جديد، حتى لا يعود الحال إلى الممارسات القديمة.<sup>3</sup>

وقام (الطجم) بتلخيص مراحل التطوير التنظيمي في خمسة مراحل كالتالي:

### 1- بناء علاقات العمل: حيث يجتمع خبير التطوير مع الإدارة العليا لتحديد طبيعة المشكلة وتصميم البرنامج

التطويري المناسب، والحصول على الدعم المطلوب، ويعمل خبير التطوير على إجراء مقابلات مع الأشخاص المؤثرين في التنظيم على مختلف المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 52.

<sup>2</sup> فاتن عدنان أبو ورد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>3</sup> السعيد مبروك إبراهيم، دراسات في إدارة المؤسسات: التطوير التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير، مؤسسة الباحث للإستشارات البحثية، القاهرة، 2018، ص 08.

**2- التشخيص:** تتم في هذه المرحلة عملية تحليل المعلومات وتقييم الوضع ووضع الأهداف التطويرية المناسبة، بمعنى تحديد المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى علاج وحلول مع بيان العناصر المسببة للمشكلة.

**3- التدخل:** تشمل استخدام تقنيات التطوير التنظيمي أو ما يعرف بوسائل وإستراتيجيات التدخل التي تحدد بعد مرحلة التشخيص.

**4- التقييم:** تأتي عملية التقييم بعد تنفيذ البرنامج التطويري، حيث تتم مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تغيير، ويتم في هذه المرحلة تقييم فعالية إستراتيجيات التغيير في تحقيق أهدافها.

**5- إنهاء برنامج التطوير التنظيمي:** تتمثل المرحلة الأخيرة من عمليات التطوير التنظيمي في انتهاء علاقة مستشار التطوير التنظيمي بالتنظيم، حيث تقل الحاجة لمستشار التطوير بزيادة درجة الاستقرار في البرنامج التطويري وتحقيقه لأهدافه.<sup>1</sup>

من مراحل التطوير التنظيمي أيضا:

**1- الدراسة التشخيصية:** هناك ثلاثة محاور أساسية تنطلق منها عملية التطوير التنظيمي وهي الإنسان، ونظم العمل، ومعدات وتسهيلات العمل. ولذا لا بد في هذه المرحلة مرحلة الدراسة التشخيصية أن نتعرف ونتناول هذه المحاور الثلاثة من أجل إحداث التغيير واكتشاف فرص التطوير.

**2- وضع خطة التطوير:** يتم وضع خطة التطوير بناء على الأهداف والإمكانات المتاحة حيث أن هناك بعض الحقائق التي يجب أن تتوفر في الخطة المراد وضعها وهي:

- يجب أن تكون الخطة محددة ومقيدة وزمنية ومكتوبة وموثقة وممكن مراجعتها.
- قابلة للتحقيق: لا بد من أن تكون الخطة ممكنة التحقيق من حيث التكلفة والإمكانات المتاحة.
- أن تكون قابلة للقياس.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.
- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.

**3- التهيئة لقبول التطوير ورعايته:** من المحاور الأساسية لعملية التطوير التنظيمي هو الفرد في المنظمة حيث يعمل الفرد دائما على مقاومة التغيير ومحاربه لأنها بطبعه. ولذا لا بد من العمل على تهيئة هؤلاء الأفراد لعملية التطوير حتى وإن كان الأفراد يتوقعون هذا التغيير أو التطوير لأنه بدون مساعدة هذا الركن لن نستطيع أن ننجح في عملية التطوير.

**4- المتابعة التصحيحية:** تكون عملية المتابعة خاصة بالأهداف المتعلقة بعملية التطوير التنظيمي وحتى تكون عملية المتابعة ممكنة وفاعلة وخاصة للقياس لا بد من أن تكون الأهداف محددة بدقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص 89-92.

<sup>2</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزبيديين، مرجع سبق ذكره، ص 77.

وذكر السكارنة مراحل التطوير التنظيمي وهي:

- 1- الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير.
- 2- تحديد العلاقة بين خبير التغيير وبين المنظمة.
- 3- جمع البيانات والمعلومات.
- 4- التشخيص وحل المشكلات.
- 1- وضع خطة العمل.<sup>1</sup>

إذن تعتبر عملية التطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلا أن تكون برنامجا محددًا بفترة زمنية محددة، لذا كان لا بد أن يمر برنامج التطوير التنظيمي بمراحل تدريجية لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أساليب التطوير التنظيمي

تتضمن عملية التطوير التنظيمي عدد متنوع من الأساليب، يمكن أن تكون قديمة تنبع من صميم النظريات التقليدية تنصب على الاهتمام بالعناصر البشرية من حيث التدريب والتأهيل... الخ وتنصب كذلك على الهياكل من حيث التصنيف وتبسيط الإجراءات وتعديل الأنظمة والقوانين، أو الأساليب الحديثة التي استخدمت الأساليب القديمة وأضافت لها أبعاد جديدة، ومن تلك الأساليب نذكر مايلي:

**أولاً: تدريب الحساسية:** يعتبر هذا الأسلوب أحد الأدوات الفعالة في تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجموعة داخل المنظمة، ويعود استعماله إلى سنة 1946 حيث تم تأسيس مخبر التدريب القومي في الولايات المتحدة الأمريكية والذي بدأ برامجه في صيف 1947<sup>3</sup>، ويهدف إلى تنمية مهارات الأفراد السلوكية من أجل تطوير العلاقات مع الآخرين عن طريق الانفتاح والثقة بينه وبين المجموعة في محيط العمل، وهو من الوسائل الفاعلة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل بمضمونه لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup> على أن يتم ذلك أثناء عملية التدريب وعبر تفاعلاتها غير المخططة، وحيث تتم زيادة حساسية الأفراد نحو سلوكهم الذاتي وسلوك الآخرين وزيادة مرونتهم وقدرتهم للتغيير الذاتي من خلال تعلم نمط سلوك إيجابي مشاهد، أو استشعارهم لجوانب النقص في السلوك الذاتي. وتستلزم برامج تدريب الحساسية تهيئة نفسية وخلق أجواء مشجعة للتعامل بصراحة ووجود خبراء متمرسون في العلوم السلوكية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> الحمزة عبد الحليم، التطوير التنظيمي لهيئات إدارة المياه لتحقيق الأمن المائي - دراسة ميدانية على الجزائرية للمياه وحدة تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، جامعة العربي التبسي - تبسة، المجلد 11، العدد 1، 2018/06/30، ص ص 423-443.

<sup>3</sup> أمال جواطي، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية غرداية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيمي والعمل، 2016-2017، ص 134.

<sup>4</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزيديين، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

<sup>5</sup> رسلان علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ثانياً: بناء الفريق: وهي عملية لمساعدة مجموعات العمل على أن تصبح أكثر فاعلية في إنجاز المهام وتلبية احتياجات الأعضاء<sup>1</sup>. واشتهر هذا الأسلوب بشكل كبير خلال الستينات من القرن العشرين وهو من الأساليب التي تستخدم بشكل كبير في عملية التطوير التنظيمي الحديثة حيث يركز على العمل في المنظمة ضمن مجموعات وفرق مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الفرد الشخصية وزيادة إنتاج المنظمة ككل.

إن العمل ضمن فريق متكامل ومتجانس يؤدي إلى:

- إحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمنظمة.
- تطوير الثقة والتفاني بين الأفراد.
- إدراك مدى الطاقة المخترنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم.
- تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم.
- التعلم على العمل الجماعي بثقة.<sup>2</sup>

الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلا من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة. يدعم المنظمة المعاصرة قدراتها لتحقيق الأهداف المشتركة، وتأكيد الترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج، وتنمية روح الجماعة في الإنجاز والثواب [أو العقاب]. إن خلق وتكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل هو من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محليا وعالميا.<sup>3</sup>

**ثالثاً: الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة ومدخلا هاما من مداخل التطوير التنظيمي وقد قام **Peter Drucker** بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري، وتمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية<sup>4</sup>. بموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولو الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الأهداف الفرعية لوحدهم وتحديد أوقات الإنجاز وذلك ليكونوا هم أنفسهم متحمسين وملتزمين بالتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيا وتكون مهمة الإدارة هي التأكد من تحقيق المهمات ضمن الوقت المحدد وبالشكل المطلوب دون أن تتدخل بشكل مباشر وتفصيلي بالأعمال اليومية.<sup>5</sup> وتعتبر الإدارة بالأهداف من أشهر الأساليب الإدارية للتطوير التنظيمي ذلك لأنها لا تستخدم لهدف فقط إنما لفرض عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, **Organization Development & Change**, Tenth Edition, Cengage Learning, Stamford, 2015, P 8.

<sup>2</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزبيدين، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

<sup>3</sup> جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، **الإدارة الإبداعية**، سلسلة الإدارة الحديثة، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص 177.

<sup>4</sup> خالصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي - دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي E.N.S.S.E.A، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي السنة الجامعية 2011-2012، ص 87.

<sup>5</sup> رسلان علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>6</sup> تركي عبد الله الأحمرري، الثقافة التنظيمية في جامعات جنوب السعودية ودورها في التطوير التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم الإدارة التربوية، جامعة اليرموك- الأردن، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والأصول، تخصص إدارة تربوية، 2015، ص 56.

**رابعاً: أسلوب البحث الموجه:** يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات وذلك بهدف التعلم والتطوير والتغيير، فهذا الأسلوب يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة<sup>1</sup>، وكان للعلاقات الإنسانية دورها في هذا المجال حيث ركزت على المحددات الرئيسية لتطوير جماعة العمل والتعرف على خصائص الجماعات غير الرسمية باعتبار المنظمة مجتمعاً إنسانياً وتعتمد الإدارة فيها على العلاقات الإنسانية في محاولاتها التنسيق بين جهود الأفراد لخلق جو عمل ملائم يحفز الأفراد على العمل بشكل تعاوني بهدف تحقيق أهداف التنظيم من ناحية وإشباع رغبات الأفراد من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

**خامساً: تقنية الحد من الصراعات :** يعتبر وجود قدر من الخلاف بين المجموعات أمراً طبيعياً، وعلى المديرين توخي الحذر من النتائج السلبية خصوصاً بين المجموعات ذات العلاقة، حيث يمكن أن ينتج عن الصراع سلوكيات سلبية تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية، إن مواجهة أسباب الخلاف والحد منه هو المدخل لإحداث التغيير في المجموعات الذي يمكن أن يقلل من أثاره السلبية.<sup>3</sup>

**سادساً: الشبكة الإدارية:** عبارة عن أسلوب متعدد الأجزاء ويستخدم العديد من أساليب التطوير التنظيمي، وهي عموماً تستخدم قوائم لجمع المعلومات حول وظائف المنظمة وعملياتها التنظيمية، وتوفير المعلومات المرتدة عن رد فعل المدير والمروسين<sup>4</sup>، تم تطوير هذا النموذج من قبل Blake & Moutoun، وهو من أكثر نماذج التطوير التنظيمي تنسيقاً<sup>5</sup>، ثم تحول إلى ما يعرف باسم شبكة القيادة وهذه الشبكة تقدم للمنظمة وسيلة أنماط القيادة بها، وتدريب المديرين على كيفية الوصول إلى نمط أمثل من السلوك مع المرؤوسين، وتظهر شبكة القيادة في الشكل رقم (2-2)، ويعبر المحور الأفقي في هذه الشبكة عن اهتمام القائد بعمليات الإنتاج، بينما يمثل المحور الرأسي لها اهتمام القائد بالأفراد، ويلاحظ أنه يقع على هذه الشبكة خمسة أنماط مختلفة من السلوك الإداري فالمدیر (1،1) يقع في نطاق الإدارة المتعلقة والتي لا تهتم بالإنتاج أو الأفراد، أما المدير (1،9) فهو يقع في نمط الإدارة التي تؤمن بالطاعة للسلطة، وهي الإدارة التي تبدي اهتمام كبيراً بالإنتاج والأداء مع إعطائها اهتماماً قليلاً جداً بالأفراد أنفسهم، والمدير (1،9) يقع في مجال الإدارة الخاصة بنوادي الترفيه، ويكون اهتماماً كبيراً بالأفراد مع إعطاء اهتمام محدود جداً بالأداء والإنتاج، والمدير (5،5) هو الذي ينتمي إلى نمط إدارة منتصف الطريق، وهو النمط الإداري الذي يحتفظ بالاهتمام الكافي أو المناسب بكل من الأفراد والأداء (الإنتاج) وأخيراً فإن المدير (9،9) هو ذلك المدير الذي يقع في نطاق

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>3</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص 207.

<sup>4</sup> بلعيد حياة، مقداد يسرى، شبكة التطوير التنظيمي لنوادي الرياضية - دراسة ميدانية لشبيبة الساورة-، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، جامعة بشار، المجلد 3، العدد 4، 10-02-2018، ص ص 135 - 154.

<sup>5</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 181.

إدارة فرق العمل، وهي تلك الإدارة التي تبدي اهتماما عاليا بكل من الأفراد والإنتاج معا.<sup>1</sup> ويمكن توضيح الشبكة الإدارية في الشكل (2-2) التالي:

الشكل (2-2): الشبكة الإدارية

درجة التركيز على العاملين	9	نمط 1-9						نمط 9-9		
	8	الاهتمام بحاجات العاملين						التركيز على الإنتاج من خلال الاهتمام بالعاملين		
	7	وإهمال أهداف التنظيم								
	6									
	5			نمط 5-5	إيجاد نوع					
	4				من التوازن بين حاجات					
	3				العاملين: محاحات التنظـم					
	2	بذل جهود متدنية لتحقيق						التركيز على الإنتاج فقط		
	1	أهداف التنظيم وأهداف						وإهمال حاجات العاملين		
		نمط 1-1	العاملين					نمط 9-1		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		درجة التركيز على الإنتاج								

المصدر: هواري فاطمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملية للاتصالات بالهاتف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (الطور الثالث)، جامعة زيان عاشور، الهلقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2019-2020. ص95

ويجب على المشاركين في هذه الطريقة أن يختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون إلى النمط المفضل والذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاج وأعلى رضا للعاملين.<sup>2</sup>

سابعاً: نظام "ليكرت": حيث يظهر أسلوب نظرية ليكرت أهمية العنصر الإنساني في التطوير التنظيمي من خلال السعي إلى تحقيق أهدافها في إحداث التغيير في سلوك المنظمات الإدارية وكذلك الأفراد وكنتيحة لجهودها كان لمساهمات التدريب العملي في المنظمات الصناعية وأسلوب التغذية الراجعة الأثر الأكبر في بلورة المفهوم السابق من حيث أهمية العنصر الإنساني في التطوير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوزوران سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

<sup>2</sup> رسلان علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

<sup>3</sup> السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

**ثامنا: العملية الاستشارية:** ويتعلق هذا الأسلوب ببناء الفريق، ويتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتم بمساعدة المستشار بهدف مساعدة الجماعة على العمل بصورة أفضل من خلال إدراك وتفهم أحداث العمليات التي تجري في بيئة الجماعة، والتصرف حيالها. وهذه الأنشطة تركز على تبصير الجماعة والتصرف حيالها.<sup>1</sup>

**تاسعا: تدوير العمل:** يقوم الموظف بموجب هذه الطريقة بانتقال بين عدة وظائف ولفترات مؤقتة قبل أن يستقر في وظيفته الأخيرة، تساعد هذه الطريقة في تعرف الموظف على بيئة العمل المحيطة به ويطلع على الوظائف الأخرى فيحسن التعامل مع القائمين عليها ويعرف مسؤولياتهم وما يقع ضمن اختصاصهم. وتمكن هذه الطريقة استبدال الأفراد الغائبين بمن ينوب عنهم عند الضرورة. بالإضافة إلى أن هذه الطريقة توسع مدارك الأفراد وتزيد من خبراتهم ومهاراتهم.<sup>2</sup>

**عاشرا: الإثراء والتكبير الوظيفي:** يقصد به محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، حيث إذ لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم، فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة<sup>3</sup>، ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في التخطيط، والتصميم وتقييم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودوافعهم اتجاه العمل، والتجاوب مع التغييرات الواجب إحداثها.<sup>4</sup>

**حادي عشر: إعادة الهندسة (الهندرة الإدارية):** أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات<sup>5</sup>، فعلى النطاق الأكبر تعني إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه. وعلى النطاق الأصغر تعني إعادة تصميم نظم العمل التي تقر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف.<sup>6</sup>

**ثاني عشر: إدارة الجودة الشاملة:** هي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات المعلوماتية في المنظمة<sup>7</sup>، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل هي عملية متكاملة تشمل

<sup>1</sup> فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>2</sup> رسلان علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>3</sup> السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

<sup>4</sup> لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي - دراسة سوسولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة وعمل، 2016-2017، ص 106.

<sup>5</sup> الأخضر صياحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2010-2011، ص 73.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006. ص 145.

<sup>7</sup> هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، 2006، ص 15.

جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

بعد تقدير احتياجات المنظمة وتحديد أهدافها، تأتي مرحلة تنفيذ برامج التطوير التنظيمي التي تشمل تطوير العناصر الأساسية المكونة للمنظمة، بالاعتماد على مختلف مداخله واستراتيجياته المتنوعة والتي تكون حسب الظروف الحالية لكل منظمة تسعى للتطوير، ويتم إحداثه عبر مراحل محددة باستخدام مختلف أساليبه، والتي نعني بها تلك التقنيات والطرق أو الوسائل التطبيقية المستخدمة للتطوير، التي تستخدم على مستويات متباينة فقد تكون ملائمة لمستوى معين مقارنة بغيرها، كما أنها تتقارب وتتكامل في أهدافها ومقاصدها، وترتبط بإمكانيات المنظمة، ومواردها والوقت المتاح لها، بالإضافة إلى طبيعة نشاطها ومستوى العاملين فيها، وكذا مستوى الخبراء المتاحين، تهدف تقنيات التدخل إلى رفع الفعالية التنظيمية .

### المبحث الثالث: إدارة عملية التطوير التنظيمي وعوامل نجاحه

إن عملية التطوير التنظيمي ليست هينة وتحتاج إلى الدعم والاهتمام من قبل الإدارة العليا، حيث تواجه منظمات الأعمال الساعية للتطوير مشكلة التحديد الدقيق للجهة التي ستتولى هذه العملية، وفي هذا الصدد تتوفر عدة بدائل يمكن الاختيار من بينها. كما أن هذه العملية تواجه مجموعة من الصعوبات التي تتعلق بفاعلية تطبيقها بحيث تشكل تحدياً أمام نجاحها، وتعتبر مقاومة التطوير من أبرز هذه التحديات، ومن الأمور المهمة لضمان نجاح برنامج التطوير التنظيمي الحرص على توفير عوامل سليمة لتنفيذه، ووضع مؤشرات ومعايير جيدة لتقييم نتائجه.

#### المطلب الأول: مسؤولية إدارة عملية التطوير التنظيمي

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير مشكلة الإجابة على السؤال: من يقوم بالتطوير التنظيمي؟ وهناك بدائل عديدة للإجابة على هذا السؤال، وأبسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير، وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الاحتمالات والطرق ويبقى بديل ثالث هو الاعتماد على البديلين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

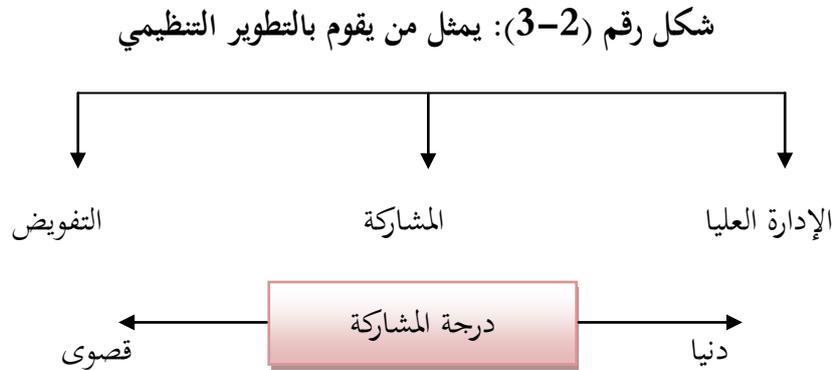
#### الفرع الأول: سلطة التطوير من داخل المنظمة

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير والتغيير من خلال ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير .
- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير .
- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى .

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 219-220.

ويوضح الشكل (2-3) العلاقة بين هذه الطرق الثلاثة، التي تتدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>



المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة، 2009، ص 191.

#### أولاً: الإدارة العليا

وهنا ترجع كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير التنظيمي إلى المديرين في الإدارة العليا، فهم الذين يخططون وينظمون، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك؛ حيث يقوم هؤلاء بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري، ويعد هذا اتصالاً ذو اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، يحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير.<sup>2</sup>

ويتمد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، فعلى سبيل المثال تمثل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

**1. إحلال الأفراد:** فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

**2. تغيير ممارسات الجماعات:** فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل، يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بشكل ترغبه هي.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

<sup>2</sup> صوطة نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

3. **تغيير الهيكل التنظيمي:** ويضم ذلك تغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج والهيكل التنظيمية والوظيفية. ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.<sup>1</sup>

#### ثانيا: المشاركة

تقوم الإدارة العليا بإشراك الأفراد العاملين في باقي المستويات التنظيمية في عملية التطوير، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن هؤلاء الأفراد ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة، وأن مشاركتهم ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يحقق لها المنفعة والزيادة في فعاليتها التنظيمية<sup>2</sup>، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

1. **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار البديل (أي اتخاذ قرار) المناسب لها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسب ويحل مشاكلهم.

2. **المشكلات الجماعية:** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها، والتعرف على المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.<sup>3</sup>

#### ثالثا: التفويض

هو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري تفاديا لمساوئ التركيز الإداري لجميع السلطات في يد الرئيس<sup>4</sup>، حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية بأحد الأسلوبين الآتيين:

1. **مناقشة الحالة:** وهنا يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة. وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 192-193.

<sup>2</sup> بلعيد حياة، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات -دراسة حالة المدبرية الإقليمية لإتصالات الجزائر ببشار والمديريات العملياتية التابعة لها في كل من ولاية بشار، أدرار وتندوف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2015-2016، ص 104.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>4</sup> جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 135.

2. تدريب الحساسية: ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك

الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها حيث يهدف هذا التدريب إلى تحقيق الآتي:

- ✓ زيادة الفهم وبعد النظر وإدراك الفرد لسلوكه ومدى تأثيره على الآخرين.
- ✓ زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين من خلال تفسير الرموز اللغوية والغير لغوية.
- ✓ زيادة فهم وإدراك سلوك المجموعة وعمليات التفاعل بين أعضائها.
- ✓ زيادة القدرة على تحويل التعلم إلى أفعال.
- ✓ تحسين قدرات الفرد على تحليل سلوكه الشخصي في علاقته مع الآخرين.<sup>1</sup>

إن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام هو: أي البدائل السابقة أفضل وأنسب للمنظمة ولعملية التطوير؟ والحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث تتوقف الطريقة المستخدمة (الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض) على اعتبارات كثيرة، وأهمها ما هو موضح في الجدول (2-2) التالي<sup>2</sup>:

جدول رقم (2-2): مقارنة بين بدائل سلطة التطوير التنظيمي داخل المنظمة.

المعيار من يقوم بالتطوير	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	طول المدى	مستوى المقاومة	مستوى الالتزام	مستوى الإبداع
الإدارة العليا	منخفض متوسط	مرتفع	محمّل	منخفض متوسط	مرتفع	منخفض	منخفض
المشاركة	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض أو متوسط	مرتفع	مرتفع
التفويض	منخفض متوسط	منخفض أو متوسط	مرتفع	منخفض	متوسطة تميل إلى الارتفاع	متوسط	متوسط

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 195.

يوضح هذا الجدول أن التطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية، فيما يتعلق بمعيار سرعة التغيير ومعيار النتائج المباشرة في المدى القصير، إلا أنه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين الأمر الذي يؤدي إلى مستوى مرتفع من المقاومة، وبالتالي عدم التزامهم بمتطلبات التطوير، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين وتجاهلهم لأنشطة التنمية والتطوير ولأي إبداع.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

<sup>2</sup> صوطة نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 144.

ويبدو أن التطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى رضا العاملين المشاركين، وزيادة إحساسهم بروح الانتماء وحب العمل لاعتراض الإدارة بأهميتهم كأفراد فعالين في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي إلى إضعاف المقاومة وتأييد والتزام عال بمتطلبات التطوير، وإلى السعي المستمر من طرف العاملين إلى الإبداع والابتكار، ولكن الشيء المعاب في أسلوب المشاركة هو البطء في إتمام هذا العملية نتيجة للمشاورات الكثيرة، كما أنه يفتقر للسرعة والنتائج المباشرة تكون أقل من الأسلوبين الآخرين. ويحقق خيار التفويض نتائج أفضل حيث تتشابه فعاليته العامة لفعالية طريقة التطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا، حيث يأخذ حلا وسطا بينها وبين طريقة المشاركة، فالفرد العامل في هذه الطريقة يكون مشاركا وفي نفس الوقت عملي لكن بصورة متوسطة.

### الفرع الثاني: سلطة التطوير التنظيمي من خارج المنظمة (الاستشاريون الخارجيون)

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين)، ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي. وعلى كل من المنظمة والاستشاري أن يحدد دورهما بدقة.<sup>1</sup> كما يختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير التنظيمي وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة بجلب خبرات ومهارات الاستشاري الخارجي، وهذا على كل من المنظمة والاستشاري أن يحددا دورهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري نجدها عديدة ونذكر منها:<sup>2</sup>

#### أولاً: المبادأة

وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التطوير التنظيمي وأهميته للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي، وماهيته وإمكانية إفادته للمنظمة.

#### ثانياً: تشخيص المشاكل

وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات، ونوع البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أجزاء المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص 450.

<sup>2</sup> صوطة نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>3</sup> عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة - دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2012-2013، ص 82.

### ثالثا: وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل

ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التطوير الأفراد والجماعات والهياكل؟ أم جزء منها، وهل يكون شاملا أم جزئي؟ كما يقوم الخبير الاستشاري أيضا بتقديم مجموعة من الأدوات التي يستخدمها في التطوير.

### رابعا: تقييم ومتابعة التطوير

يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع المعلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين والغياب وغيرها من النتائج بالمنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية

تلجأ بعض منظمات الأعمال إلى بديل آخر يتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية؛ بمعنى أنها تستخدم مجموعة من الخبراء الداخليين فيها إلى جانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارجها، وذلك من خلال تكوين فريق عمل جماعي لتنمية وتطوير برامج التطوير التنظيمي. ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات الخبراء الداخليين والخارجيين، مهاراتهم ومعارفهم والاستفادة قدر الإمكان من مزايا الأسلوبين.<sup>2</sup>

وفي الأخير ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التطوير، فإن دور الإدارة العليا في إدارة التطوير يبقى دورا مهما، ويتمثل في قيادة عملية التغيير من خلال ترويج التغيير وإيجاد قبول له، وتطوير معايير أداء تكون المساءلة على أساسها، مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل تؤدي بدورها إلى حشد الجهود لإحداث التغيير. وكذلك فإنه الإدارة العليا يمكن أن تمارس دورا مهما من خلال الإشارة لتجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كنماذج تقتدي بها بقية الوحدات الأخرى. ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة وبالمستشارين وأصحاب الخبرة.<sup>3</sup>

تجدر الإشارة إلى أن ممارسة التطوير التنظيمي تتطلب كفاءات مهارة بالإضافة إلى كفاءات معرفية. وتشمل الكفاءات المهنية التي يجب أن تتوفر في ممارس التطوير التنظيمي: إدارة ممارسة الاستشارات والتحليل والتشخيص، تصميم واختيار التدخلات المناسبة؛ تطوير قدرة العميل؛ تقييم التغيير التنظيمي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شوابي سارة، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مصطفى إسماعيل- معسكر، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، فرع إدارة الأعمال، 2017-2018، ص 105-106.

<sup>2</sup> تلخوخ سعيدة، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة حالة "أن سي أ رويبة" و "فرويتال كوكا كولا"، أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة محمد بوقرة \*بومرداس\*، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، 2017-2018، ص 89.

<sup>3</sup> بلعيد حياة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>4</sup> Joan V. Gallos, Editor *Foreword by Edgar H. Schein, Organization Development*, Published by Jossey-Bass, 2006, San Francisco, P 92.

### المطلب الثاني: تحديات التطوير التنظيمي وسبل التعامل معها

يعتبر التطوير التنظيمي جهد منظم طويل المدى يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية سواء كانت محددة أو واسعة في مختلف العناصر المكونة للمنظمة، ويتوقف نجاحه على مدى قبول وتعاون الأفراد والجماعات له، باعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في المنظمة، فمدى تحقيق أهداف التطوير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى اقتناع هذا العنصر بأهمية هذه العملية وضرورتها، إلا أنه في أغلب الأحيان يواجه هذا التطوير بعدم الرضا والقبول. الأمر الذي يلزم القائمين على برنامج التطوير بتدبير السبل والطرق المناسبة لمواجهة هذا الانعكاس ليتم قبول وتبني هذا البرنامج.

### الفرع الأول: تحديات التطوير التنظيمي

تعد التحديات التي سيتم عرضها ومناقشتها أدناه بمثابة مقاومة لبرنامج التطوير التنظيمي. قد سمعنا عن مقاومة التغيير بشكل عام لكننا لم نسمع عن مقاومة التطوير ذلك لأنه يفترض بأن التطوير برنامج مخطط ويستهدف إحلال الشيء الجيد بدل عن السيئ، والحديث بدل القديم والتجديد بديلاً عن التبديد، فهل توجد هذه المقاومة فعلاً؟ يمكن الإجابة عن هذا التساؤل بالإيجاب حسب ما قاله كل من **طاهر الغالبي** و**أحمد صالح**، فمقاومة التطوير أشد من مقاومة التغيير، لأن عملية التغيير قد تنطوي أحياناً على لا تأكد وتخلله العشوائية، أما برنامج التطوير فهي برامج واعية ومستهدفة بذكاء ل:

- أعشاش كتل المصالح غير الشرعية في المنظمات.
- بؤر الفساد الإداري والمالي.
- ترشيح هياكل المنظمات والقضاء على البطالة المقنعة وإعادة توزيع القوى والنفوذ.
- تعلم ممارسات الشفافية والإفصاح.
- زيادة الوعي الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية.
- توسيع ممارسات أنسنة الإدارة وديمقراطية القيادة.
- إزاحة معيقات التطوير وغير الأكفاء عن المواقع المهمة لأن بقائهم فيها سيعرقل إن لم يقضي على مبادرات التطوير.<sup>1</sup>

وترجع أسباب مقاومة التطوير التنظيمي إلى ما يلي:

- الخوف من الجديد المجهول، إذ يرتاح الموظف للمألوف، والمعروف من العمل، ويتخوف من الجديد المجهول (غير المعروف).
- الخوف من خسارة الوظيفة، أو من خسارة مصالح، أو امتيازات، قائمة على أسباب شخصية.
- التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية وبدنية، أكثر من السابق.

<sup>1</sup> هوارى فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.



- إن المقاومة هي سلوك يدفعه هدف معين، وغالبا ما يكون الهدف هو "الحفاظ على الوضع القائم داخل المنظمة، أو إحدى وحداتها الفرعية"، بحيث نجد الطرق المعبرة عن المقاومة من طرف الفرد أو الجماعة أو المنظمة مستترة أو علنية، وتضم الأشكال المستترة على المستوى الفردي، هبوط الحافز، خفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، ونجد المقاومة تأخذ صفة العلنية كلما زاد عدد الأفراد لتشكيل جماعات العمل<sup>1</sup>.
- ومع أنه ينظر إلى معوقات التطوير التنظيمي على أنها سلبية، إلا أن لها نواح إيجابية كما مايلي:
- 1- تشجيع الإدارة على تفحص مقترحاتها بجدية وعمق للتأكد من مناسبتها وبالتالي جعل القائمين على التطوير أكثر استعدادا وهيئة له، وأكثر مرونة.<sup>2</sup>
  - 2- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة.
  - 3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: سبل التعامل مع تحديات التطوير التنظيمي

تتعدد المناهج التي تُستخدم للتقليل من حدة مقاومة التطوير التنظيمي والتخفيف من آثارها، نذكر أهمها فيما يلي:

#### أولاً: التعليم والاتصال

حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد فإنهم يميلون إلى المقاومة، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليلات عن نوع التطوير وأدواته وأهدافه، ميزانيته ومزاياه، ويتم ذلك من خلال حلقات التعلم والاتصال والمناقشة.<sup>4</sup>

#### ثانياً: المشاركة

إتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته باعتبار ذلك وسيلة مهمة لخلق الاقتناع بأهمية العمل الذي يقوم به الأفراد ومن ثم يقبلون على تحمل المسؤولية وتقوى لديهم الرغبة الجادة في العطاء وتقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة. من جانب آخر، يأتي هذا التوجه دليلاً على رغبة الإدارة في الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> معموري صورية، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز الشلف شمال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2008، ص 87.

<sup>2</sup> فاتن عدنان مرزوق أبو ورد، مرجع سبق ذكره، ص 69-.

<sup>3</sup> بوطرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة: شركة اسمنت تبسة (sct)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2010-2011، ص 29-30.

<sup>4</sup> سعال سومية، مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>5</sup> جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، مرجع سبق ذكره، ص 178.

### ثالثا: الدعم

ويعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتطوير، وتشير الموارد المالية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء، ومستشارين، ووقت، وتدريب، وتشير الموارد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمرؤوسيهـم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم، ويحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

### رابعا: المناورة

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم<sup>1</sup>.

### خامسا: التفاوض والاتفاق

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

### سادسا: الاستغلال واختيار الأعضاء

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصداقية على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد أستغلوا.<sup>2</sup>

وإذ كان لا مفر من المقاومة إلا أن المنظمة الواعية تستطيع أن تسيطر على الأمر وتقلل من المقاومة بشرح مزايا التطوير للعاملين وإشاعة الثقة بين المنظمة والعاملين والمشاركة وعقد اللقاءات والاجتماعات والتركيز على الأفراد الأكثر ولاء للتطوير وتحفيزهم ( وهم ما يطلق عليهم أهل الثقة)، وخلق المناخ مساعد على ذلك.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح برنامج التطوير التنظيمي ومؤشرات جودته

إن نجاح جهود عملية التطوير التنظيمي وتحقيق أهدافها بفاعلية تتطلب ضرورة توفر مجموعة من العوامل الأساسية، وكذلك ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم للتأكد من جودة عملية التطوير التنظيمي.

<sup>1</sup> هوارى فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> ربحى مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 342.

### الفرع الأول: عوامل نجاح برامج التطوير التنظيمي

- قد تفشل بعض برامج التغيير والتطوير لعدم توافر الشروط الأساسية لنجاحها، وقد حدد فرنش وبيل ( French and Bill ) مجموعة من الشروط يعتقدان أنها ضرورية لنجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي وأهمها ما يلي:
- 1- أن يكون هذا التطوير نابعا من رغبة ذاتية من المنظمة.
  - 2- النظر إلى نشاط التطوير التنظيمي على أنه متغيرا مدروسا ومبنيا على أساس خطة طويلة المدى قائمة على الشعور بالحاجة إلى التغيير.<sup>1</sup>
  - 3- اشتراك قادة جماعات العمل وبشكل فعال في أنشطة التغيير والتطوير المختلفة.
  - 4- تعريف أعضاء المنظمة بأهمية التغيير والتطوير التنظيمي، وأسبابه، وأهدافه، لكسب تأييد أعضاء المنظمة.
  - 5- المشاركة والتعاون مع مصادر وأفراد التطوير التنظيمي الداخلية بالمنظمة للاستفادة من خبراتها.<sup>2</sup>
  - 6- أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التطوير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
  - 7- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بال نشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
  - 8- انفتاح المنظمة على تجارب الآخرين ومحاولة الاستفادة منها مما يجعلها أكثر قرباً واستعداداً لتبني برامج تطوير تنظيمي تتماشى ومتطلبات بيئة ديناميكية.
  - 9- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
  - 10- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، أي التركيز على لب العمل وليس ظاهره.
  - 11- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التطوير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التطوير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه، وحتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التطوير كما يجب أن يكون.<sup>3</sup>
  - 12- وجود خطة عملية للتطوير التنظيمي وارتباطها بالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة، وتأييد واقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حماد مختار، إستراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص التنظيم السياسي والإداري، 2016-2017، ص 73-74.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد عمر فشنول، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> هوارى فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 122-123.

<sup>4</sup> يونس مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة: مفاهيمه، خصائصه، أنواعه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد2، 2019/06/30، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص ص 75-82.

13- التركيز على المجموعات، حيث إن قيم المجموعة تؤثر على أنماط سلوك أفرادها ولا بد من العمل بأسلوب العمل الجماعي بمهارة لدعم التطوير.

14- توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته، وتنمية مهارات الأفراد بالبرامج التدريبية واستشارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق إتاحة فرص المبادأة والتطوير، وتشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الإبتكارية والإبداعية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المؤشرات العامة لجودة برامج التطوير التنظيمي

من أجل التأكد من جودة برامج التطوير التنظيمي في المنظمات، وضعت مجموعة من المؤشرات الموضوعية الهامة التي تستخدم في ذلك، من بينها:

#### أولاً: الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي

ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص مدى قبول الأفراد لبرامج التطوير التنظيمي، واستعدادهم وحماسهم لتنفيذ برامجهم والمشاركة في أعماله، ودرجة التزامهم بنتائجه، ومدى اقتناعهم بأنه سيحقق مصالحهم<sup>2</sup>.

#### ثانياً: الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة

ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص مستوى الالتزام والاستقرار والرضا الوظيفي، وكذلك درجة التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة، ومستوى الصراع بينهم، وكذا مستوى ولائهم للمنظمة.

#### ثالثاً: السلوك الوظيفي

ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها هنا معدلات الغياب، دوران العمل، ومدى الانتظام في أسلوب أداء العمل، بالإضافة إلى درجة الالتزام بالتعليمات والأوامر والقرارات.<sup>3</sup>

#### رابعاً: الأداء والإنتاجية

يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فاعلية عملية التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد وجماعة العمل، وتختلف مؤشرات الأداء في المنظمات الصناعية أو التجارية الهادفة إلى الربح عنها في المنظمات الأخرى، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

- مستوى رضا المستفيدين من الخدمات.
- مدى الحفاظ على صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع.
- مدى المساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.
- الاستقرار والرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.
- روح التعاون والتنسيق بين أفراد وجماعات العمل في المنظمة.

<sup>1</sup> فاتن عدنان مرزوق أبو ورد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup> عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>3</sup> عماري سمير، كاكي عبد الكريم، متطلبات إنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، جامعة زيان عشور -الجلفة، المجلد1، العدد2، 2014/12/25، ص ص 8-43.

- حماس الأفراد لبرامج التطوير التنظيمي واقتناعهم بأنه يحقق مصالحهم.<sup>1</sup>

إن التطوير التنظيمي يعني إحداث تغييرات تنظيمية في المجالات المستهدفة، وهذا ما يتطلب إدارة فعالة لضمان فعالية، يمكن أن تقوم المنظمة بنفسها بإدارة عملية التطوير التنظيمي، أو يمكن أن تعتمد على مستشار خارجي، كما يمكن أن تتشارك والمستشار الخارجي في عملية التطوير في نفس الوقت، وقد تواجه جهود التطوير التنظيمي بعض المشكلات والمعوقات والتحديات المختلفة التي تحد من فاعلية المنظمة مثل حدوث مقاومة من قبل من يمسه التغيير وذلك كنتيجة للخوف من الظروف الجديدة أو لأسباب أخرى، ولإنجاح عملية التطوير وجب معرفة هذه المعوقات وتحديدتها بدقة، ومن ثم معالجتها أو محاولة التقليل منها، حيث توجد العديد من الطرق والآليات والاستراتيجيات للتعامل مع مقاومة الأفراد، ولضمان نجاح جهود التطوير التنظيمي في المنظمة لا بد من توافر عوامل ومقومات تساعد على هذا التطوير، كما توجد مؤشرات موضوعية هامة تساهم في التأكد من جودة برامج التطوير التنظيمي.

### المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية آلية لتبني التطوير التنظيمي

تمثل الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وتوقعات مشتركة الأصل السلوكي للمنظمات، وبإمكان هذه الثقافة إن كانت جيدة أن تؤثر في التطوير التنظيمي الذي يعتبر عملية مخططة مهمة وأساسية لأي منظمة تريد حل مشاكلها والارتقاء بأدائها، حيث تتم هذه العملية في إطار تنظيمي تسود فيه منظومة من المعايير والقيم الجوهرية والمعايير والقواعد السلوكية المشتركة التي تساهم بشكل إيجابي في تبني هذه العملية.

#### المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي

تمثل الثقافة التنظيمية القاعدة القوية التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

وتعمل الثقافة التنظيمية كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع، كما تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل فهي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية أو ضعيفة.<sup>2</sup> وتتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة مقبولة كلما كانت الثقافة قوية، وهذه هي ميزة التنظيمات المستقرة والقادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها. وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أسير منور، سعيد منصور فواد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة: 09/08 مارس 2005، ص 275.

<sup>2</sup> ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 115.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

ويتعامل تطوير المنظمات مع سلسلة كاملة لمشاكل الناس في المنظمة على سبيل المثال. ضعف الحالة المعنوية، وانخفاض الإنتاجية ورداءة الجودة والنزاع بين المجموعات وعدم وضوح الأهداف (على مستوى المنظمة ككل أو الوحدة) وعدم ملائمة أنماط القيادة وضعف أداء الفريق وعدم ملائمة هيكل المنظمة وضعف تصميم المهام وعدم الاهتمام الكافي بطلبات البيئة وشغف علاقات العملاء، ووجود أجزاء مختلفة في المنظمة تعمل بشكل متناقض، باختصار حينما لا يحقق الأفراد والفرق والمنظمات ما تسمح به قدراتهم بالكامل، فإن تطوير المنظمات يستطيع أن يحسن الوضع، فالتطوير التنظيمي يسعى إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات في المنظمة ككل.<sup>1</sup>

والثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات، حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، ولم تعمل على بناء ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.<sup>2</sup> ويعتبر تغيير الثقافة التنظيمية عنصراً من عناصر التطوير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول إدارة الجودة، والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بشكل يؤدي إلى زيادة في الولاء والانتماء والمسؤولية، وهنا تستطيع المنظمة الإدارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.<sup>3</sup>

ويمكن إيضاح علاقة التطوير التنظيمي بمفهوم التغيير الثقافي، كون أن الممارسة التطبيقية للتطوير التنظيمي تعتمد على عدد من القيم الأساسية، وذلك من أجل استمرار المنظمة وزيادة فعاليتها وتطوير بيئة عملها كذلك توفير فرص التطور لأفرادها، ولتحقيق أهدافها فإن عملية التطوير التنظيمي تستخدم المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية في تدخلات تغيير مخططة في المنظمة والتي تعتبر عملية معقدة تتطلب جهود مكثفة ومتصلة، يسعى مدخل تغيير الثقافي أيضاً إلى تحقيق أهداف برامج التطوير التنظيمي في تعديل أنماط السلوك<sup>4</sup>، ويظهر التطوير التنظيمي فلسفة تعليمية معيارية لإعادة التأهيل لأنه يشجع الأفراد والجماعات على إعادة فحص القيم الأساسية والمعتقدات والافتراضات التشغيلية عن أنفسهم والأشخاص الآخرين والطريقة التي تعمل بها منظماتهم<sup>5</sup>، ويمكن إيجاز ارتباط الثقافة التنظيمية بمنهج التطوير التنظيمي من خلال:

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 179-174.

<sup>2</sup> ناصر جردات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>4</sup> بن فرقوق لبندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي -دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتبجة-، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، 2007-2008، ص 107-108.

<sup>5</sup> Maurizio Decastri and others, **Organizational Development in Public Administration The Italian Way**, (eBook), Springer Nature Switzerland AG ,2021, P 143.

1- أن عدم وجود ثقافة تنظيمية موجهة بمفهوم التغيير يحول دون فعالية جهود التطوير التنظيمي لذلك فالثقافة التنظيمية تعتبر أهم متطلبات نجاح برامج التطوير.

2- التطوير التنظيمي يستخدم مدخل التغيير الثقافي قصد تغيير أنماط السلوك باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي الموجه للسلوك التنظيمي.

فقد أثبتت الدراسات أن الجهود التي تبذل لتغيير الثقافة التنظيمية يجب أن تركز على الجانب السلوكي، لأن العلة ليست في التشريعات والهياكل التنظيمية بل العلة في العنصر البشري الذي يفسر تلك التشريعات ويتقاسم الأدوار في الهياكل التنظيمية، كما أن الثقافة التنظيمية سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على مستوى الفعالية التنظيمية، وعليه فإن المنظمات التي تعاني من سوء فعاليتها يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم، لذلك يتم اعتبار جهود التطوير التنظيمي إستراتيجية تثقيفية معقدة هدفها تعديل القناعات والموقف والقيم والهيكليات التنظيمية.<sup>1</sup>

إن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري إذ لا جدال أن معتقدات الفرد وقيمه وتوجهاته وسلوكه تمثل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة المعنية يتأثر ويؤثر فيها، مما يجعل تأثير أي مجهودات لإدخال التغيير في المنظمات عن طريق البيئة الكافية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيرا إذا ما قورن بثقافة المنظمة، ولا يقف التطوير كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب بل إنما يتجاوزها لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها<sup>2</sup>، وهنا يكمن النجاح الحقيقي والإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي ألا وهي استيعاب ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع والخنوع لها، كما هو الحال تقليديا وهكذا تتميز حركة التطوير التنظيمي بما سبقها من مجهودات في اتجاه إدخال التغيير.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي

تشير الدراسات العديدة إلى أن هناك تأثير للثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها تأثير ثقافة المنظمة على سلوك الأفراد والجماعات، الهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها من الأبعاد المتضمنة في برنامج التطوير التنظيمي.

### الفرع الأول: أثر الثقافة التنظيمية على الأفراد والجماعات

تؤثر ثقافة المنظمة على الأفراد وعلى سلوك المجموعة، وتعرف الثقافة على أنها القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية وعيهم وتفكيرهم وعملهم، وكل منظمة لديها ثقافة

<sup>1</sup> بن قرقور ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.

<sup>2</sup> عمران كريمة، تغيير الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 14، العدد 1، 2014/01/01، ص ص 123-136.

<sup>3</sup> خالد عبد الوهاب هلال الزبيديين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وهذه الثقافة يجب أن تبدل إذا أرادت التغيير الدائم، ويعتبر ورنر بيرك تغيير ثقافة المنظمة السمة المميزة لتطوير المنظمات.<sup>1</sup>

إن إحداث التغيير على الأفراد والجماعات سهل كثيرا إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حده، وهذا الوضع يمثل تأكيد دور الثقافة في تحديد السلوك وبالتالي تعد شاهدا على صحة توجه عملية التطوير التنظيمي.<sup>2</sup> وتتخذ برامج التطوير التنظيمي من الثقافة التنظيمية إستراتيجية للتأثير على سلوك المورد البشري ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة التي من أهمها الفعالية التنظيمية وحل المشاكل التنظيمية حتى وإن لم تكن ذات منشأ ثقافي.<sup>3</sup> ويتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين، وولائهم والتصاقهم بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.<sup>4</sup>

#### الفرع الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية (القيادة)، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)، وإن موافقة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

#### الفرع الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات التي أجريها (Waterman & Peters) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات، والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدد باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

<sup>1</sup> سعود أمال، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup> هلال زيبين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>3</sup> بن قرقور ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 331-333.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافتها وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة -وداعمة- لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل. وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليدا تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.<sup>1</sup> إذن فالثقافة التنظيمية هي مفتاح تطبيق الاستراتيجيات، بمعنى أنه يصعب تطبيق أي إستراتيجية طالما أنها تتعارض مع الثقافة التنظيمية، ويرى البعض أن الثقافة التنظيمية من أقوى الأساليب التنسيقية في العمل باعتبارها السحر الاجتماعي الذي يحافظ على النسيج المتكامل للمنظمة، فالنجاح التنظيمي مرتبط بقوة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الإنجاز والأداء.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية برنامج التطوير التنظيمي

قصد تحقيق أهداف برنامج التطوير التنظيمي وسعيا لتجسيده تعتمد المنظمة آليات مختلفة والتي تعتمد جوهريا على الارتكاز الثقافي في تحقيقها، بالإضافة إلى برامج التدريب المختلفة وآليات إدارة الموارد البشرية التي لا يمكن إهمال دورها في إعادة صياغة منظومة القيم والمعتقدات التي تعتبر جوهر التطوير.<sup>3</sup> ولكل منظمة ثقافتها الخاصة، فكما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فإن لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى. فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية، والجامعات تختلف عن المعاهد، والمستشفيات تختلف عن الفنادق والمسارح، كما أن المنظمات التي تعمل في نفس المضمار وطبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض، فلن نجد مصرفا له شخصية مماثلة لمصرف آخر، أو جامعة لها شخصية مماثلة لجامعة أخرى.

تلعب الثقافة التنظيمية على صعيد بيئتها الداخلية والخارجية، دور تحديد وتعريف من هم العاملون والزبائن والمجهزون، ومن هم الأصدقاء ومن هم الأعداء، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على سياسات التعيين، حيث تستقطب المنظمة أشخاصا يملكون تلك القيم والسلوكيات التي تنسجم وثقافتها التنظيمية، كاللغة والأولويات وغيرها، كما يلتزم العاملون في المنظمة بالتكيف مع تلك الثقافة وتعلمها واحترام خصوصيتها خصوصا ما يتعلق بمضامين الدور الذي يلعبه الفرد والذي يحدد ما هو مطلوب منه، ويربطه بشبكة أدوار أخرى لأفراد يضغطون عليه ويقومونه إذا ما أحل بمتطلبات ذلك الدور، كما أن الثقافة التنظيمية تتضمن محكيات وقصصا تحكي أحداثا تنطوي على قيم وسلوك

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 333-331.

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 219.

<sup>3</sup> بن فرفور ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

ومواقف تعتر بها المنظمة وتكون بمثابة الملهم الروحي للعاملين يتشربونها من خلال تكرارها والاستشهاد بها، والثقافة التنظيمية تشكل حجر الزاوية في تطوير ملكات الإبداع وصقلها، وإشاعة مناخ إيجابي يعلي من قيمة الإنجاز المتميز ويشجع على أسلوب الفريق في تحقيق ذلك الإنجاز.<sup>1</sup>

إن التطوير التنظيمي عمل مستمر منتظم يتم وفقا لخطط موضوعية مستهدفا الارتفاع المستمر في مستوى الفعالية التنظيمية، حيث يمكن تحديد بعض الشروط الأساسية الواجب توفرها لتحقيق فعالية عملية التطوير التنظيمي وتجنب التعرض إلى بعض معوقاته، حيث أن إحداث التطوير اللازم وتحقيق أهدافه بنجاح يتطلب من الإدارة توفير المناخ التنظيمي المناسب، فالنتيجة العكسية المتوقعة لعدم ملاءمة المناخ التنظيمي هي المقاومة التي تعيق تقدمه وتحقيقه لأهدافه، كما تمثل الثقافة التنظيمية أهم العوامل المساعدة في إدارة فاعلة للتطوير باعتبارها المرتكز والمحور للوفاء بجهوده. ويتمثل دور الثقافة التنظيمية في نجاح برامج التطوير التنظيمي من خلال:

- 1- **الثقافات المشجعة لبرامج التطوير:** أبرزت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الفعالية التنظيمية وقوة الثقافة التنظيمية، إذ تتميز قيم هذه الأخيرة وملاحظها بالثبات والاستقرار النسبي فهي ثقافة صعبة التغيير، كما تتميز بوجود هدف مشترك يتحرك بموجبه جميع أعضاء المنظمة، كما تتميز في مساهمتها في رفع الكفاءة التنظيمية للأفراد وتحفيز الأفراد العاملين وتنمية الولاء التنظيمي، واحترام دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعلهم في حالة رضى مهني، بالإضافة إلى اعتمادها على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام مكافآت ينطلق من معتقد تامين المورد البشري، بالإضافة إلى تبنيها لقيم الثقة والاحترام المتبادل، العمل بروح الفريق، المشاركة، احترام حقوق الفرد، العمل على تطوير كفاءات المنظمة والتي تؤثر إيجابا على مستوى الفعالية التنظيمية، تساعد الثقافة القوية على نجاح برامج التطوير باعتبارها تنادي بقيم نموذجية مبنية على العدالة، الاحترام والثقة.
- 2- **الثقافات المتطورة وجهود التطوير:** وهي ثقافات مشجعة لبرامج التطوير التنظيمي والتي تهتم بمشكل التكيف، إذ يمثل منطوق هذه الثقافات في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة باعتبارها تساعد على توقع التغييرات والتكيف معها، وقد وصف **Ralph Khilman** الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافات التي تركز على فلسفة المنظمة وتصورات تذوق الخطر، الثقة وحب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل وتنفيذ الحلول بشكل تلقائي، كما تعتمد هذه الثقافات على الشعور بالثقة وتضمن لكل فرد مواجهة الصعوبات والتحكم في الوضعيات المختلفة، كما تتميز بروح المبادرة مما يشجع الإبداع ويحسن من الاتصال، كذلك يرى **Tom Peter** أن مفهوم الثقافة المتطورة يتجه بمفهوم الزبون 'المستهلك'، أما **Kotler** فيعتبر أنها تعتمد على الزبائن، المساهمين، الأفراد، وعليه فإن من أهم بؤادر نجاح برامج التطوير التنظيمي وجود ثقافة موجهة بمفهوم التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر جردات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>2</sup> بن فرقوق ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

مع كل هذا الزخم الذي تتمتع به الثقافة التنظيمية يصبح بالإمكان التعويل والاعتماد عليها في تبني برامج التطوير التنظيمي عالية الجودة، وتحقيق النجاح المأمول الذي تنشده المنظمة، خصوصا عندما تستخدم كرافعة إيجابية في تحسين مناخ العمل وتوحيد رؤى العاملين وتطلعاتهم على صعيد تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتي تتضمن بالأصل وفقا لمفهوم الثقافة التنظيمية أهداف العاملين الشخصية التي تدور بمجملها حول الحصول على الترقيات والعلاوات والمنح والمكافآت وغيرها من الحوافز التي لطالما شكلت الدوافع المخلصة للإنجاز والتميز.<sup>1</sup>

ويمكن تحديد الخصائص التالية التي يمكن أن تميز الثقافة التنظيمية للمنظمات عالية الأداء، أي خصائص الثقافة التي لها دور في زيادة الفاعلية التنظيمية والتي تكفل جهود التطوير التنظيمي بالنجاح:

- تمكين ومشاركة العاملين وزيادة مساحات الحرية الممنوحة لهم للتصرف واتخاذ القرار.
  - تشكيل مجموعة واضحة ومفهومة للقيم التنظيمية الجوهرية الحالية والمستقبلية والتأكد من أنها قابلة للتطبيق الشامل على المنظمة ككل، ويتحمل العاملون مسؤولية الالتزام بها وتطبيقها.
  - تدعيم الرؤية طويلة الأجل والقدرة على التكيف والتطوير عند إرساء الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية.
  - تحقيق التوافق والمواءمة بين القيم التنظيمية والقواعد والنظم والأهداف والاستراتيجيات الموضوعية والمستهدفة.
  - ترجمة القيم التنظيمية لمجموعة من السلوكيات النابعة من الثقافة المشتركة السائدة والمستهدفة.<sup>2</sup>
- مما سبق وحسب العديد من الدراسات نستنتج أن هناك علاقة وطيدة وتأثير كبير للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي، حيث أن الثقافة المتضمنة توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي للأفراد والجماعات داخل التنظيم يؤدي إلى تحقيق التماسك والتفاعل بينهم وبالتالي التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد والجماعات، والهيكلة التنظيمية وعلى أداء المنظمة وفعاليتها، وتلعب الثقافة التنظيمية على صعيد البيئة الداخلية والخارجية دور بالغ الأهمية في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال: الثقافات المشجعة لبرامج التطوير، والثقافات المتطورة.
- ويمكن القول بأن عدم وجود ثقافة تنظيمية مشبعة وموجهة بمفهوم التغيير، يؤدي حتما إلى فشل برامج التطوير التنظيمي وذلك باعتبارها أحد أهم العوامل المساعدة على الإدارة الفاعلة لبرامج هذا الأخير. إذن لا يتحقق التطوير التنظيمي إلا بوجود ثقافة تنظيمية قادرة على تبني هذا التطوير.

<sup>1</sup> ناصر جردات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 114-115.

<sup>2</sup> كريمة عمران، مرجع سبق ذكره، ص 123-136.

### خلاصة

يعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم البرامج التي يجب على المنظمات تبنيها كونه يعد السمة السائدة في المنظمات المعاصرة، ولأنه يسمح لها برسم اتجاهها المستقبلي، وتحقيقها للمواءمة مع البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات الحاصلة فيها، وباعتبار أنه عملية مخططة، هدفها المنشود هو التحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، عن طريق التطبيق المنسق لخبرات العلوم السلوكية، فإنه يستند إلى خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية بقصد تعبئة الطاقات والإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف التغيير، يستدعي العمل على تحديد النمط المناسب للتغيير والتطوير، وهو يشمل مختلف العناصر المكونة للمنظمة من أفراد وهيكل تنظيمية وتكنولوجية، ويركز دور الجماعة الأساسي في تحقيق التغيير، وضمن هذا التوجه فإنه على الإدارة تحديد الجهة التي تتولى مسؤولية إعداد وتنفيذ هذا التطوير، بالإضافة إلى اختيار المجال المناسب وتحديد الوصول إلى كفاءة وفعالية الانجاز ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة، كما يتطلب أن تتم هذه العملية وفق وفق مراحل محددة ومرتبطة، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير والتطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها ولكنها متتابعة ومتكاملة، كما أن برامج التطوير تحتوي على أساليب وتقنيات علمية مختلفة ومتعددة، وطرق مدروسة ومحددة تختار إدارة المنظمة ما يتلاءم منها مع جاهزيتها وقدراتها لكي تصل إلى ما تريد عن طريق جهود مكثفة تضمن نجاح عمليات التطوير التنظيمي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ويعد وجود ثقافة تنظيمية مشبعة وموجهة بمفهوم التغيير عنصراً هاماً يؤدي حتماً إلى النجاح في تبني برامج التطوير التنظيمي وذلك باعتبارها أحد أهم العوامل المساعدة على الإدارة الفاعلة لبرامج هذا الأخير.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة مؤسسة وحدة البريد لولاية تيسمسيلت

## تمهيد:

بعد استعراض المفاهيم الخاصة بمتغيري البحث الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي من الجانب النظري، والتطرق إلى العلاقة الارتباطية بين هذين المفهومين وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، وجب إعطاء الصيغة العملية لجعل الدراسة أكثر موضوعية بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب العملي، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بمؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت. وبذلك فإن هذا الفصل سيتناول مايلي:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج متغيرات الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر

يعتبر قطاع البريد والمواصلات من القطاعات التي تحتل مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي، حيث أن الإصلاحات التي تعرض لها هذا القطاع تمخضت عنها مجموعة من المؤسسات، ومن جملتها ظهر "بريد الجزائر" كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري مكان إدارة البريد التي كانت موجودة في ظل النظام القديم.

#### المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة بريد الجزائر

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لمجموعة من الإصلاحات التي شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذه المؤسسة للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

#### الفرع الأول: تعريف مؤسسة بريد الجزائر

هي عبارة عن "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع للقوانين والتنظيمات المعمول بها، وتوضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد ويكون مقرها مدينة الجزائر، وتخضع في علاقاتها مع الدولة لقواعد القانون العام وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير، وهي تتولى مهمة الخدمة العمومية وفقا لترتيبات دفتر الشروط العامة الذي يصادق عليه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالبريد والوزير المكلف بالمالية".<sup>1</sup>

وتمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد مؤسسات الخدمة العمومية التي لها حماية شبه كلية بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية، وفي ظل الضعف أو الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها أصبحت المؤسسة تخضع لرقابة عمومية ممثلة في وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وبالتالي أصبح تدخل الدولة فيها متطورا، وهذا ما يفسره البعض بأنه ناتج عن حجم وكبر المؤسسة في تقديم الخدمات العمومية تتمثل في خدمات الحساب البريدي الجاري، خدمة الإطلاع على الحساب، خدمات الدفع والسحب، خدمات صناديق التوفير، الطرود البريدية، الحوالات البريدية والرسائل.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: نشأة مؤسسة بريد الجزائر وتطورها

أنشأت مؤسسة بريد الجزائر سنة 2002 كامتداد لبرنامج إصلاح البريد والمواصلات الذي تم بموجب القانون رقم 03/2000.

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمن قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 14 جانفي 2002 يتضمن إنشاء 'بريد الجزائر'، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، بتاريخ 16 جانفي 2002، ص 19.

<sup>2</sup> بربار نور الدين، مشري مريم، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية- دراسة حالة بريد الجزائر-، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، الجزائر، جامعة البويرة، المجلد: 01، العدد: 01 - ديسمبر 2016، ص ص 57-69.

القانون<sup>1</sup>. ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات في ترجمة هذه النقطة بصدر القانون رقم 2000-3 المؤرخ في 05 أوت -2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

- 1- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ذات نوعية وفي ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- 2- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
- 3- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
- 4- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري للبريد وإلى متعامل للمواصلات السلوكية واللاسلكية ينشأ وفقا للتشريع المعمول به<sup>2</sup>، وتنفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل بالإضافة إلى مراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

#### الفرع الثالث: الطبيعة القانونية والمالية لبريد الجزائر

لقد نصت المادة 12 من قانون 03-2000 على تحويل النشاطات المتعلقة باستغلال البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع صناعي وتجاري بالنسبة للبريد. "تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري للبريد وإلى متعامل للمواصلات السلوكية واللاسلكية ينشأ وفقا للتشريع المعمول به"<sup>3</sup> وتطبيقا لهذا النص التشريعي فقد ورد المرسوم التنفيذي الملحق تحت رقم 43/02 والمؤرخ في 14 جانفي 2002 والذي يقضي بإنشاء "بريد الجزائر".

نصت المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 43/02 على أن: "توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد ويكون مقرها في مدينة الجزائر". ومن خلال هذا النص يتضح أن بريد الجزائر حضي بتسيير مؤسسته وتقديم الخدمات للموظفين إلا أنه يعمل تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات والإعلام والاتصال.

أما المادة الثالثة من نفس المرسوم فقد ورد فيها: "تخضع المؤسسة في علاقتها مع الدولة لقواعد القانون العام، وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير"<sup>4</sup>. ومن هذا يظهر الإطار القانوني لعمل مؤسسة بريد الجزائر والذي حدد بدقة من خلال النصوص القانونية.

<sup>1</sup> أمر رقم 75-89 مؤرخ في 30 ديسمبر 1975، يتضمن قانون البريد والمواصلات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، بتاريخ 09 أبريل 1976.

<sup>2</sup> قانون رقم 03-2000 مؤرخ في 05 أوت 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلوكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، بتاريخ 06 أوت 2000، ص 08.

<sup>3</sup> قانون رقم 03-2000 مرجع سابق، ص 08.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 43-02 مؤرخ في 14 جانفي 2002 يتضمن إنشاء 'بريد الجزائر'، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، بتاريخ 16 جانفي 2002، ص 19.

تنص المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 43/02 على أن: " تتمتع المؤسسة بذمة مالية خاصة بها تتكون من الأملاك المحولة إليها أو المخصصة لها أو التي تقتنيها أو تنجزها من أموالها الخاصة وكذلك من المساهمات التي تمنحها إياها الدولة، تبين قيمة هذه الأصول في حصيلتها. تتمتع المؤسسة علاوة على ذلك، بحق الانتفاع بجميع الأملاك العمومية الوطنية غير المدرجة في الأملاك والمخصصة لها لأغراض تنفيذ مهامها".<sup>1</sup>

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكرها فيما يلي:

أ- المرسوم التنفيذي رقم 1-417 المؤرخ في 20/12/2001: ويهدف إلى منح ترخيص انتقالي إلى متعامل يسمى (اتصالات الجزائر) كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية اللاسلكية.<sup>2</sup>

ب- المرسوم التنفيذي رقم 01-418 الذي يهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد فموجب المادة الأولى، المادة 02 و 03 على التوالي من هذا المرسوم أخضعت خدمات وأداءات بريد الرسائل التي لا تتجاوز وزن كيلوغرامين اثنين، الحوالات البريدية وخدمات الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخصيص ( régime d'exclusivité)، أما إقامة واستغلال و/أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام الترخيص (régime d'autorisation)، وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط في احترام الشروط الواردة في المادة 66 من القانون رقم 03-2000.<sup>3</sup>

ومن هنا فإن مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تعمل تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات والإعلام والاتصال، تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة، وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير، تتمتع بذمة مالية خاصة وتعتمد في تشكيلها على مداخل الخاصة بها والتي تجنيها من وراء الخدمات المقدمة للزبائن كما تستفيد مؤسسة بريد الجزائر من مساهمات تمنحها لها الدولة من خلال المشاريع التي تقترحها.

### المطلب الثاني: الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر

تعرف الخدمات التي تقدمها مؤسسة البريد تنوعا كبيرا وتشهد اليوم تحدينا وتطورا مستمرا بسبب الضرورة الاقتصادية التي أملت إجراءات الفصل بين مؤسسة بريد الجزائر وشركة اتصالات الجزائر ويمكن التمييز في هذه الخدمات بين الخدمات الخاصة وخدمات الشركات من جهة والخدمات البريدية والمالية من جهة أخرى، للإحاطة بكل الخدمات التي تقترحها المؤسسة على زبائنها نورد التقسيم التالي:

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 02-43. مرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 01-417 مؤرخ في 20 ديسمبر 2001، المتضمن الترخيص على سبيل التسوية، من أجل إقامة و/أو استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية بما فيها اللاسلكية الكهربائية باستثناء الهاتف النقال GSM وتوفير خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية، اتصالات الجزائر، شركة ذات أسهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، بتاريخ 26/12/2001، ص 14.

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي رقم 01-418 مؤرخ في 20 ديسمبر 2001، المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد وكل أداءاته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، بتاريخ 26/12/2001، ص 16.

### الفرع الأول: الخدمات الخاصة<sup>1</sup>

وهي الخدمات المخصصة للجمهور العام، وتتضمن الخدمات المالية، الخدمات البريدية، خدمات النقود (الذهبية). ( أنظر الملحق رقم 01)

**أولاً: الخدمات المالية (CCP):** تمثل الخدمات المالية البريدية أهم مصدر لإيرادات مؤسسة بريد الجزائر رغم المنافسة الشديدة التي تعرفها من قبل المؤسسات البنكية في بعض الخدمات التي تقدمها وتمثل هذه الخدمات في (أنظر الملحق رقم 02):

**1. فتح حساب CCP والمحافظة عليه:** يُسمح لأي شخص طبيعي أو اعتباري من جنسية جزائرية أو أجنبية مقيم في الجزائر بفتح حساب بريدي جاري (CCP) يخضع للشروط القانونية والتنظيمية المعمول بها. وتمثل المعاملات المسموح بها على حساب CCP في:

#### أ- السحب النقدي في جميع مكاتب البريد

- ✓ سحب نقدي بشيك بريدي يتم تحويله إلى صاحب حساب CCP
- فوراً لمبلغ سحب أقل من أو يساوي 200000 دينار جزائري.
- بعد 24 ساعة وعند الطلب لحجز أموال لسحب مبالغ أكبر من 200000 دينار جزائري.
- ✓ سحب نقدي بشيك بريدي صادر لحامله على الفور بحد أقصى 5000 دينار.
- ✓ السحب النقدي بشيك بريدي تم إجراؤه إلى وكيل يحمل توقيع العينة المقدم من مكتب البريد فوراً لمبلغ سحب أقل من أو يساوي 20,000 دينار.
- ✓ سحب نقدي بشيك بريدي لشخص مع توكيل رسمي على الفور لمبلغ السحب الذي تم إدخاله على التوكيل أقل من أو يساوي 20000 دينار جزائري (لعملية واحدة).
- ✓ السحب النقدي بنموذج واحد "SFP01"<sup>2</sup> باستخدام البطاقة الإلكترونية عند التقديم والمصادقة على الحامل ببطاقة الدفع الإلكتروني والرمز السري. فوراً لمبلغ سحب أقل من أو يساوي 200000 دينار جزائري.
- ✓ السحب باستخدام نموذج واحد "SFP01" شيك الإغاثة، حصرياً لصالح صاحب حساب CCP ، عند تقديم نسخة من وثيقة الهوية، ويكون المبلغ أقل من 20,000 دج.<sup>3</sup>

#### ب- التحويلات:

- ✓ تحويل من حساب إلى حساب
- يتم الخصم من حساب CCP لمقدم الطلب في الوقت الفعلي لمبلغ التحويل.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

<sup>2</sup> النموذج الفردي SFP01 هو نموذج خدمة متاح في العدادات أو يمكن تنزيله من موقع الويب. [www.poste.dz](http://www.poste.dz) ، ويسمى المطبوع الوحيد، والذي يعني service financier postale، وهو أصفر اللون، ويعرف عند الجزائريين بشيك النجدة cheque secours، أو الشيك في شكل حوالة mandat ccp، غير أن الاسم الصحيح له هو المطبوع البريدي الوحيد imprimé unique SFP01.

<sup>3</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

- يتم إضافة مبلغ التحويل إلى حساب CCP الخاص بالمستفيد في الوقت الفعلي.
- في أي مكتب بريد.
- في نموذج SFP01 الفردي المتاح على العداد أو للتنزيل من الإنترنت ( [www.poste.dz](http://www.poste.dz) ) مع المصادقة على الشباك باستخدام البطاقة المصرفية.
- تراكم مبالغ تحويل يومية أقل من أو تساوي 200000 دينار جزائري.

#### ✓ التحويل من حساب CCP إلى دفتر حسابات CNEP

- في مكاتب البريد المدرجة في الموقع. [www.poste.dz](http://www.poste.dz)
- يتم الخصم من حساب CCP لمقدم الطلب في الوقت الفعلي لمبلغ التحويل.
- يتم إدخال عملية الدفع على الفور في دفتر حساب CNEP
- عند التقديم على الشباك لنموذج شيك CCP يحمل مبلغ التحويل بالإضافة إلى كتيب CNEP الخاص بالمستفيد .

#### ✓ تحويلات أخرى مصرح بها إلى حساب CCP

يتم تنفيذ هذه التحويلات من قبل المنظمات والشركات والصناديق وما إلى ذلك. وتتمثل في:

- الأجور، المعاشات.
- الخلوات.
- سداد المصاريف الطبية.
- ت- المدفوعات: الإيداع المعجل (VAC) للنقد في حساب ccp
- في شباك أي مكتب بريد.
- يتم إضافة مبلغ الدفع إلى حساب CCP الخاص بالمستفيد في الوقت الفعلي.
- في نموذج SFP01 الفردي المتوفر على العداد أو القابل للتنزيل من الإنترنت. ( [www.poste.dz](http://www.poste.dz) )
- وصف رقم حساب CCP للمستفيد والمفتاح على SFP01 .
- تسليم مبلغ الدفع نقدا عند الشباك.

#### ث- الخصم المباشر

- لصالح مؤسسة أو شركة أو عمل أو محرر فواتير، إلخ.
- بناء على تفويض موقع من قبل صاحب حساب CCP وإيداعه في خدمات الشيكات البريدية.

#### ج- تصديق الشيك

- في معظم مكاتب البريد.
- طلب يوضح اسم المستفيد.
- إيداع شيك بريدي للمستلم.

- التسليم الفوري لشيك مصدق تم دفعه للمستفيد.

## 2. الخدمات المرتبطة بحساب CCP:

### أ- الإطلاع على رصيد حساب CCP

- عند الشباك وعند إبراز وثيقة الهوية.
- في ماكينة الصراف الآلي باستخدام بطاقة الدفع.
- على الإنترنت ( [eccp.poste.dz](http://eccp.poste.dz) ) باستخدام الكود السري.
- الخادم الصوتي 1530 عبر الهاتف.
- RACIDI إرسال رسالة نصية تحمل رقم حساب + CCP رمز سري إلى (603) مع مشغل ATM Mobilis<sup>1</sup>.

### ب- إخطار الرسائل القصيرة: لا داعي للذهاب إلى مكتب البريد وأينما كنت، يقدم لك البريد الجزائري

خدمة الرسائل النصية القصيرة لجميع عمليات الدفع والسحب والخصم المباشر والتحويل التي تتم على حساب CCP الخاص بك. للاشتراك في هذه الخدمة، كل ما على العميل فعله هو: الحصول على مستوى مكتب البريد الرمز السري الخاص به الذي يسمح له بالوصول إلى موقع E-CCP؛ ثم الاشتراك في خدمة التنبيه بالرسائل النصية القصيرة.

### ت- طلب دفتر شيكات CCP: عند فتح حساب CCP، يتلقى العميل بانتظام دفتر شيكات بريديًا

مجانيًا (25 نموذج شيكات). وللحصول على دفاتر شيكات إضافية، الأمر متروك للعميل للتعبير عن طلبه من خلال القنوات التالية:

- شباك مكتب البريد وعند إبراز وثيقة الهوية.
- في ماكينة الصراف الآلي باستخدام بطاقة الدفع.
- الموقع الإلكتروني [www.poste.dz](http://www.poste.dz).
- تطبيق Barid Mob.
- خادام الصوت 15-03 IVR.

يتم تسليم دفتر الشيكات الخاص بالعميل إليه شخصيًا على العنوان الموضح في نموذج الشيكات في حالة الغياب، يتم ترك إشعار بالوصول على عنوان العميل يدعوه للذهاب إلى مكتب البريد التابع لعنوانه لاستلام دفتر الشيكات الخاص به. وبناءً على طلبه يمكن إرسال دفتر الشيكات الخاص به وتسليمه إلى مكتب بريد من اختياره.

### ث- كشف حساب: يمكن طلب كشف الحساب لجميع احتياجات العميل (إنشاء ملف إداري، ملف

تأشيرة، إلخ)

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

- على موقع الويب . [eccp.poste.dz](http://eccp.poste.dz) .
- عند مكتب البريد.<sup>1</sup>

### ج- إضافة / تغيير رقم الهاتف المحمول المرتبط بحساب CCP.

- شبك مكتب البريد مع ضرورة إبراز وثيقة الهوية.
  - في ماكينة الصراف الآلي باستخدام بطاقة الدفع.
  - موقع E-CCP على الويب ( [www.poste.dz](http://www.poste.dz) ) باستخدام الرمز السري الخاص بالعميل.
- ح- بيان الهوية البريدية (RIP) : يمكن إيجادها "مطبوعة مسبقاً" في نموذج الشيك أو لأسباب تتعلق بتشكيل الملف الإداري، ويمكن طلبها في كاونتر مكتب البريد و / أو مكتب البريد المتنقل، أو على أجهزة الصراف الآلي.

### خ- شهادة عدم دفع الشيك: يتم توفير شهادة عدم الدفع من قبل المركز الوطني للشيكات البريدية

(CNCP) ويسمح للمستخدم من شيك غير مدفوع ببدء إجراءات استرداد مطالبته.

### 3. إغلاق حساب CCP: يجوز لصاحب حساب CCP طلب إغلاق حساب CCP الخاص به عند تقديم طلب مكتوب بخط اليد وإثبات الهوية.

يتم إغلاق حساب CCP غير النشط لمدة 15 عامًا بشكل منهجي من قبل البريد الجزائري بعد إشعار في الصحافة (إغلاق لمدة عشر سنوات).

في حالة وفاة صاحب حساب CCP يتم تنفيذ إجراءات إغلاق الحساب من قبل المستفيدين على مستوى المركز الوطني للشيكات البريدية (CNCP) أو المركز المالي الإقليمي (CFR) مدعمين بالمستندات التالية:

- نموذج الشيك المشطوب لصاحب حساب CCP المتوفى.
- طلب خطي مع نسخة من وثيقة هوية مقدم الطلب.
- شهادة وفاة.
- فريضة.

### 4. الحوالة وتحويل الأموال: يمكن للعميل إصدار أمر مالي من النظام المحلي في أي مكتب بريد هناك نوعان من التفويضات:

أ- تفويض البطاقة: مثل تفويض الدفع "1418" لتمويل حساب CCP حساب نقدي.

ب- الحوالات البريدية الإلكترونية: مبلغ الحوالات البريدية المحلية غير محدود باستثناء الحوالات البريدية الموجهة إلى مطعم البريد أو في الأماكن العامة (المقاهي والفنادق وما إلى ذلك).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

تخضع تحويلات الأموال إلى الخارج "TFP1" لترخيص من بنك الجزائر، يتم إصدار الحوالات الدولية في مكتب الصرف الأجنبي التابع للمركز الوطني للشيكات البريدية بالجزائر العاصمة. المبالغ محدودة وفقاً لبلد المقصد ويتم تحديد الحدود من قبل بنك الجزائر .

➤ **إرسال أو استلام تفويض IFS-IMO** : الحوالة المالية (IFS / IMO النظام المالي الدولي) هي حوالة بريد إلكتروني دولية سريعة تضمن التحويل السريع للأموال المستحقة الدفع في أي مكتب بريد، تخضع تحويلات الأموال IFS / IMO إلى الخارج لترخيص من بنك الجزائر. يتم إصدار تفويضات IFS / IMO في مكتب الصرف الأجنبي التابع للمركز الوطني للشيكات البريدية في الجزائر العاصمة. المبالغ محدودة وفقاً لبلد المقصد والحدود التي يحددها بنك الجزائر. ولتلقّي تفويض IFS / IMO ، يذهب العميل إلى مكتب البريد الذي يختاره مع وثيقة الهوية الصالحة والمعرف والرمز السري الذي أرسله المرسل.

➤ **استلام سريع للأموال من الخارج عبر "ويسترن يونيون"** : بالنسبة لهذا النوع من النقل، فإن الجزائر هي بلد مستقبّل فقط. لاستلام الحوالة المالية من Western Union يذهب العميل إلى مكتب البريد الذي يختاره من بين المكاتب المتصلة بشبكة Western Union ، مع وثيقة الهوية الصالحة ومعرف MTCN والرمز السري الذي يرسله المرسل.

5. **خدمة الادخار CNEP** : يمكن فتح حساب توفير CNEP في معظم مكاتب البريد لصالح مقدم الطلب أو طرف ثالث. للقيام بذلك، ما على العميل سوى تقديم:

- إثبات هوية ساري المفعول .
- إثبات محل الإقامة.
- إرسال استمارة مقدمة من مكتب البريد.

هناك نوعان من حسابات التوفير CNEP :

- حساب توفير الإسكان (LEL) بمعدل فائدة سنوي قدره 2.00٪ .
- حساب التوفير الشعبي (LEP) بسعر فائدة سنوي 2.50٪ .
- **خدمات CNEP عن بعد (e-CNEP)** : يتم إعطاء رمز سري مجاناً للعميل صاحب حساب التوفير CNEP من قبل مكتب من اختياره بناءً على طلبه للوصول إلى حسابه عن بُعد. تتكون هذه الخدمة من تنفيذ العمليات التالية عبر الويب ([Access ecnep.poste.dz](http://www.poste.dz)) :<sup>1</sup>
  - تعديل الرمز السري .
  - تحقق من رصيد الحساب .
  - استشارة وتنزيل كشف الحساب لمدة تصل إلى 10 سنوات من تاريخ CNEP الخاص بالعميل.
  - استشارة وتحميل شهادة المصالح.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

- **إغلاق حساب CNEP** : يتم إغلاق حساب التوفير CNEP بناءً على طلب العميل أو الوكيل أو المستفيدين (في حالة الوفاة) وذلك في مكتب البريد الذي يمتلك حساب CNEP للقيام بذلك يجب ملء النموذج المتاح لهذا الغرض في مكتب البريد.
- ملحوظة: تم تحديد الأسعار المطبقة على الخدمات المالية البريدية والإلكترونية وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 14-299 المؤرخ 21 أكتوبر 2014 الذي يحدد أسعار الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية بموجب نظام الخدمة البريدية الحصري والشامل.
- 6. **خدمات محلية**: من أجل الاقتراب وتقديم خدمة أفضل وتلبية الطلبات المتزايدة لعملائها، أنشأ البريد الجزائري مجموعة من الخدمات المبتكرة تتمثل في:
  - دفع فواتير الكهرباء والغاز.
  - دفع فواتير الاشتراك على الإنترنت.
  - دفع فواتير المياه.
  - بيع إعلانات السيارات القصيرة.
  - دفع رسوم التأشيرة.
  - سداد أقساط القرض.
  - بيع الطوابع البريدية وطوابع الدخل والطوابع الجميلة.
  - دليل الهاتف الجزائري للاتصالات وصفحات المغرب العربي.
  - دفع بدل التكافل الثابت (AFS).
  - الاشتراك في عقد تأمين (Macir Life and Karama).
  - تحصيل رسوم التسجيل لحساب ONEFD.
  - دفع معاشات الأجانب.
- 7. **ح @ والاتك**: هي خدمة تحويل أموال فورية وبسيطة وآمنة، من خلال حوالة بريد إلكتروني، تثير عرض الخدمات المالية للبريد الجزائري.
- 8. **خدمة التحويل من حساب إلى حساب بوسائل الفحص البريدي**: تتوفر خدمة " التحويل من حساب إلى حساب باستخدام شيك بريدي " في جميع مكاتب البريد. وتوفر للعملاء خدمة فورية وآمنة وسهلة الاستخدام. عند التقديم البسيط لشيك بريدي يتم تقديمه على النحو الواجب وإثبات الهوية، يمكن لصاحب الحساب الجاري البريدي استخدام شيكه البريدي في عدادات مكتب البريد لإجراء تحويل مالي فوري إلى حساب تدفق بريدي للمستفيد.

## 9. خدمات بريدي ويب / بريدي موب:

- تتيح خدمة **BaridiWEB** حصريًا لعملاء البريد الجزائري حاملي البطاقة الذهبية الاستفادة من الخدمات المالية البريادية. وذلك من خلال بوابة الكترونية مؤمنة وسهلة الاستخدام <https://baridiweb.poste.dz>، تسمح خدمة بريدي ويب لزبائن بريد الجزائر بالاستفادة من مجموعة متنوعة من الخدمات المالية البريادية عبر الانترنت (المصرفية الالكترونية) بسهولة فائقة وسرعة تنفيذ العمليات في أي وقت (7 أيام / 7 و 24 ساعة/24)، وتمثل الخدمات التي تقدمها بريدي ويب في:
    - ✓ الإطلاع على حساب CCP .
    - ✓ تتبع الرصيد، عرض البيانات وكشوف الحساب.
    - ✓ البرجة الدورية للتحويلات (التحويل الدائم).
    - ✓ تسيير البطاقة الذهبية الخاصة بالعميل.
    - ✓ نقل من حساب إلى حساب.
    - ✓ التشاور مع المعاملات التي تتم عن طريق البطاقات.
    - ✓ طلب إعادة إصدار الرقم السري للبطاقة.<sup>1</sup>
    - ✓ التجميد المؤقت وإعادة تفعيل البطاقة الذهبية.
  - **BaridiMob** هي عملية تطبيقية على الهاتف النقال، تضع تحت تصرف العميل الخدمات النقدية والمالية لبريد الجزائر، وبالتالي فهي تساهم في تحسين الاستخدام الأكفأ للوقت، والتسيير الأحسن لحساب البريدي الجاري وللمعاملات المالية للعميل كيفما وحيثما شاء. وتمثل الخدمات التي يقدمها بريدي موب في:
    - ✓ الإطلاع الحساب البريدي الحالي.
    - ✓ تسيير البطاقة الذهبية الخاصة بالعميل.
    - ✓ التحويل من حساب إلى حساب آخر.
    - ✓ تحديد الموقع الجغرافي لأجهزة الصراف الآلي والمكتب البريدي.
    - ✓ إعادة تفعيل البطاقة بعد تجميدها بطلب العميل.
    - ✓ الحصول على كشف مصغر خاص بالعمليات العشر الأخيرة التي تم إجراؤها باستخدام البطاقة الذهبية.
    - ✓ حفظ معاملات التحويل كنموذج لاستخدامه لاحقًا.
10. خدمة **BARIDPAY** للدفع عبر الهاتف المتحرك: هي طريقة دفع جديدة سهلة الاستخدام وآمنة للغاية، تعتمد على تقنية قراءة الرمز الشريطي ثنائية الأبعاد تسمى رمز الاستجابة السريعة (QR CODE).

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

يتم إجراء طريقة الدفع اللا تلامسية الجديدة هذه (بدون بطاقة Edahabia وبدون نقود) عن طريق المسح الضوئي، من تطبيق BARIDIMOB ، لرمز QR المخصص للتاجر، يسمح للعميل بالدفع للتاجر عن طريق تحويل الأموال من حسابه إلى حساب التاجر بشكل آمن وفوري. وللاستفادة من خدمة الدفع المحلية عبر الجوال عن طريق رمز الاستجابة السريعة، يجب على العميل استيفاء الشروط التالية:<sup>1</sup>

- امتلاك بطاقة مصرفية من البريد الجزائري.
- الإفصاح عن رقم الهاتف على مستوى البريد الجزائري، للقيام بذلك يجب على العميل إدخال رقم هاتفه في أي جهاز صراف آلي تابع لشبكة البريد الجزائري.
- تنزيل وتثبيت تطبيق "BARIDI MOB" على الهاتف الذكي.
- عملية الدفع عبر الهاتف المحمول عن طريق رمز الاستجابة السريعة بسيطة للغاية :
- القيام بتشغيل تطبيق "RARIDIMOB" ، ثم اختيار خدمة BaridPay .
- مسح رمز الاستجابة السريعة المعروض لدى التاجر.
- إذا كان رمز الاستجابة السريعة المعروض لدى التاجر يحتوي على مبلغ ثابت، فلن يضطر العميل إلى إدخال المبلغ، وإلا إذا كان رمز الاستجابة السريعة لا يحتوي على مبلغ فسيطلب من العميل إدخال مبلغ هذه المشتريات.
- التحقق من صحة المعاملة عن طريق إدخال رمز التأكيد الذي تم استلامه عن طريق الرسائل القصيرة.
- يتم عرض إشعار بالدفع على الهاتف الذكي للعميل وسيتلقى التاجر رصيّدًا عبر رسالة نصية قصيرة بقيمة الشراء.

#### ثانيا: الخدمات البريدية

وهي جميع الخدمات المتعلقة بنشاط البريد والطرود. وتمثل هذه الخدمات في (أنظر الملحق رقم 03):

#### 1. خدمات التوصيل البريدي الأساسية: يمكن أن تتخذ عناصر البريد شكل مستندات أو بضائع.

##### أ- المستندات:

- ما يصل إلى كيلوغرامين 02 : (رسائل، رزم بريدية)<sup>2</sup>.
- ما يصل إلى 20 جرامًا : بطاقات بريدية.<sup>3</sup>
- حتى 200 جرام : مواد مطبوعة وعينات.
- حتى 3 كيلو : صحف ودوريات.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

<sup>2</sup> الرسالة هي كل ورقة مكتوبة، وتمثل بالنسبة للمرسل أو المرسل إليه مراسلة شخصية سواء كانت بغلاف أو مكشوفة، والرسالة البريدية هي بعثية أوجدت لإرسال البضائع في حدود 03 كلغ داخل النظام الدولي.

<sup>3</sup> البطاقة البريدية هي بطاقة من ورق مقوى تحمل في وجهها صورة أما خلفها فخصص لكتابة المراسلات الشخصية اسم وعنوان المرسل إليه يقبل إرسالها في كل الاتجاهات وترسل مكشوفة أما إذا أرسلت داخل غلاف حتى ولو كان مفتوحا فتعتبر كرسالة.

ب- البضائع:

- ما يصل إلى كيلوغرامين 02 : (العبوات والعبوات الصغيرة).
- ما يصل إلى عشرين (20) كجم للطرود البريدية.

2. خدمات إضافية للشحنات البريدية:

أ- التسليم المسجل: البريد المسجل هو معاملة خاصة تُطبق على شيء بريدي بضمان ثابت ضد أي مخاطر للفقْد أو التدهور مما يؤدي إلى التسليم مقابل الاستلام.

ب- البريد المسجل مع إشعار الاستلام: وهي خدمة إضافية تطلب على البعائث المسجلة وليست على البعائث العادية حيث يقوم المرسل إليه بالتوقيع عليها فور استلام بعائثه مع إرجاعها إلى المرسل وذلك حتى يضمن المرسل أن بعائثه قد تم استلامها. ويتم إما عن طريق البريد (إرسال إشعار بالاستلام) أو عن طريق برقية. (b @ rkiatic)

ت- خدمة "التتبع والتعقب" عبر موقع [aptracking.poste.dz](http://aptracking.poste.dz) : تتيح هذه الخدمة للعميل تتبع المعالجة المحجوزة لشحنته عن بعد عبر موقع البريد الجزائري، باستخدام رقم الباركود المخصص للإرسال (المدرج في الإيصال المعطى له لجميع الإرساليات المسجلة للنظامين).

ث- الشحن بالقيمة المعلنة: تقدم هذه الخدمة التي تشبه إلى حد كبير البريد المسجل، ضمانات إضافية للمرسل من خلال طمأنته على إرسال البضائع الصغيرة والمراسلات ذات القيمة بشكل آمن ووثاق بالإضافة إلى استرداد القيمة المصرح بها في حالة الفقد أو التلف.

ج- اكسبريس: الشحنات السريعة أو "السريعة" هي عناصر يطلب المرسلون تسليمها الفوري عن طريق البريد الخاص بمجرد وصولهم إلى مكتب الوجهة.

ح- سحب عناصر المراسلات / تصحيح العنوان: المرسل الشيء المعهود به إلى الخدمة البريدية الحق في المطالبة بإعادته، طالما لم يتم تسليم هذا الشيء إلى المرسل إليه. يمكنه أيضاً تغيير العنوان حيث يجب تقديم طلب لسحب المراسلات أو تغيير العنوان كتابياً وموقعاً من قبل المرسل الذي يثبت هويته.

3. تأجير الصناديق البريدية / الصناديق التجارية: بناءً على طلب العملاء، يمكن منح صناديق البريد (أو التجارية) لمؤسسة بريدية في المنطقة البريدية الخاصة بإقامتهم، الاشتراكات سنوية وقابلة للتجديد باتفاق ضمني.

4. حضانة البريد: لأسباب تتعلق بالراحة الشخصية، ولا سيما أثناء الغياب المطول، يجوز للعملاء الذين يخدمون في المنزل عادة، أن يطلبوا الاحتفاظ بمراسلاتهم بجميع أنواعها من قبل المؤسسة البريدية التي تخدم منازلهم، لمدة ثلاثة (03) أشهر كحد أقصى.<sup>1</sup>

5. حفظ في شباك: يمنح الخيار للعميل لإرسال مراسلاته واستلام العناصر الخاصة به (خطاب أو طرد) إذا كان في حالة تنقل في (Poste Restante) في مكتب البريد الذي يختاره. ويتم فرض رسوم إضافية ثابتة لكل عنصر،

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

بغض النظر عن طبيعته أو أصله، إلا في حالة تقديم بطاقة اشتراك الخدمة البريدية الحالية، كما لا يمكن تسليم الأشياء من أي نوع الموجهة إلى "poste restante" إلا إلى المرسل إليه نفسه أو إلى ممثله المفوض، وعند تقديم وثيقة هوية.

**6. تحويل المراسلات:** في حالة التغيير المؤقت أو الدائم للإقامة، يُمنح العملاء خيار طلب إعادة التوجيه المؤقت أو النهائي ليريدهم إلى عنوان جديد سيشار إليه في الطلب المقدم.

**7. خدمات TELEGRAM الالكترونية "BARKI @ TIC":** يتم استبدال الوضع الكلاسيكي لإرسال البرقيات عبر روابط التلغراف بواسطة الطابعات البرقية أو باستخدام الهاتف بنمط إرسال إلكتروني عبر WEB يسمى "Barki @ tic".

**8. خدمة توزيع البريد السريع (الجزائر EMS):** هي المشغل الوحيد للتجميع والتوزيع في وضع EXPRESS مع تغطية كاملة لكل الولايات، وتلبي خدمة "EMS" احتياجات المعالجة الخاصة للمراسلات أو المستندات أو البضائع المرسله من قبل العملاء من خلال تقديم مزايا متعددة مثل:

- السرعة والموثوقية والأمان وإمكانية التتبع الإلكتروني لشحناتك.
- خدمة EMS مخصصة تتكيف مع المواصفات، ومجهزة بنظام التتبع وردود الفعل الموثوقة (IPS.Track and Trace).
- مدى وكثافة وترابط شبكات EMS على المستويين الوطني والدولي مع لوجستيات قوية.
- اتصالات محلية ودولية يومية.

• أسعار تفضيلية مع دفع مقابل الخدمة، مع إدارة شاملة للشحنات في أقرب وقت ممكن بالإضافة إلى تحصيلها في عنوان المكتب الرئيسي المخصص مجاناً.<sup>1</sup>

**9. خدمة التوصيل البريدي المعدل:** خدمة مميزة: تتيح "الخدمة المميزة" للعملاء الذين اشتركوا في هذا الوضع السريع الاستفادة من خدمة شخصية عالية الجودة تتكيف مع احتياجاتهم مع ضمان التسليم الآمن والسريع لبطاقات الدفع الخاصة بهم ورمز سري في المنزل "Pin mailer"، خلال فترة لا تتجاوز خمسة (05) أيام عمل من التحقق من صحة أوامرهم. وتجدر الإشارة إلى أن "الخدمة المميزة" تنطبق على العملاء الجدد الذين يتقدمون بطلب للحصول على بطاقة "الذهبية" وأولئك المعينين بتجديد بطاقاتهم والذين يرغبون في الاستفادة من وضع الأولوية هذا.

**ثالثاً: خدمات النقود (الذهبية):** وهي جميع الخدمات المتعلقة بالبطاقة الذهبية، حيث بواسطة هذه البطاقة يمكن لصاحب الحساب البريدي الجاري إجراء العمليات التالية (أنظر الملحق رقم 04):

**1. في جميع مكاتب البريد الجزائري:**

- السحب النقدي.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

- الإطلاع على رصيد حساب CCP .
- التحويل من حساب إلى حساب.
- 2. على جميع أجهزة الصراف الآلي في شبكة البريد الجزائري:
  - السحب النقدي.
  - الإطلاع على رصيد حساب CCP .
  - الإطلاع على كشف الحساب المصغر للعمليات العشر التي تم إجراؤها باستخدام بطاقة الذكريات.
  - إصدار RIP.
  - طلب دفتر شيكات.
  - تحويل الأموال من حساب CCP الخاص بالعميل إلى حساب CCP آخر.<sup>1</sup>
  - إعادة شحن الهاتف المحمول من جميع المشغلين (موبيليس، دجيزي، أوريدو).
  - تغيير الرقم السري الخاص بالعميل.
  - إدخال أو تغيير رقم الهاتف المحمول.
- 3. في جميع TPEs<sup>2</sup> المنتشرة على مستوى التجار وكبار المفوترين:
  - الدفع للمشتريات.
  - دفع الفواتير.
  - حجوزات تذاكر الطيران والفنادق وغيرها.
  - إلغاء / استرداد المدفوعات.
- 4. على موقع البريد الجزائري: (Online Services) (أنظر الملحق رقم ..)
  - إعادة شحن الهاتف المحمول.
  - إعادة شحن ADSL.
  - حجز تذاكر الطائرة.
  - عضوية خدمات تطبيق Baridi Mob للهواتف الذكية.
  - دفع الفواتير (ADE ، SONELGAZ ، SEAAL ، ATM-ADSL ، MOBILIS).
- 5. على مواقع التجار:
  - قم بالدفع / الشراء / الحجز.
  - إلغاء / استرداد عملية شراء.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

<sup>2</sup> أجهزة الدفع الإلكترونية.

6. على جميع TPEs المنتشرة على مستوى مكتب البريد: إذا كان العميل يبحث عن تبسيط وتقليل أوقات تنفيذ معاملات السحب والاستشارة عن رصيد حساب CCP الخاص به والاستفادة من خدمة سريعة، يقدم البريد الجزائري حلاً يتناسب تماماً مع هذه الاحتياجات والمتطلبات، والذي يتمثل في إجراء عمليات السحب والاستعلام عن الرصيد، باستخدام بطاقة الذكريات الخاصة بالعميل، عن طريق جهاز الدفع الإلكتروني (TPE).

للاستفادة من هذا الحل، ما على العميل سوى الذهاب إلى مكتب البريد باستخدام البطاقة الذهبية الخاصة به لإجراء عملية سحب نقدي بأمان وسرعة تامة أو التحقق من الرصيد على TPE. يتيح هذا الحل سحب ما يصل إلى 50000.00 دينار جزائري يومياً، دون التحقق من مستند الهوية الخاص بالعميل، أو معادلة الشيك أو الصيغة الفردية (SFP1).

#### الفرع الثاني: خدمات للشركات:

وتتمثل الخدمات المقدمة للشركات في خدمات مالية بريدية ونقدية، وخدمات بريدية (أنظر الملحق رقم 05)

#### أولاً: الخدمات المالية البريدية والنقدية

وتتمثل هذه الخدمات في:

1. فتح حساب CCP : يُسمح لأي شخص اعتباري ذو وضع قانوني مختلط، أو من الجنسية الجزائرية أو من جنسية أجنبية مقيم و / أو مؤسس في الجزائر، بفتح حساب بريدي جاري (CCP) بشرط استيفاء الشروط القانونية والتنظيمية المعمول بها. يمكن تنفيذ عمليات فتح حساب CCP وكذلك الطلبات الخاصة بوسائل الدفع ذات الصلة (دفتر الشيكات، بطاقة الدفع الإلكترونية، إلخ) إما على مستوى المؤسسة البريدية أو عبر تطبيق ويب (الإنترنت) على موقع [ccpnet.poste.dz](http://ccpnet.poste.dz).

2. تحويلات متعددة : هي خدمة تقدم للشركات لدفع رواتب موظفيها أي:

- يدوياً: تقديم القسيمة التي تحتوي على قائمة بجميع المستفيدين.
- و / أو آلياً: تبادل إلكتروني للبيانات (ملف إلكتروني موحد).<sup>1</sup>

3. السحب من حساب CCP مع المسح : تتمثل هذه الخدمة في ضمان السحب التلقائي لمبالغ الأقساط على الحسابات البريدية الجارية لأصحاب المستفيدين من الإعتمادات الممنوحة من شركاء البريد الجزائري. وهي خدمة مخصصة للشركات والبنوك والأفراد الذين يتمتعون بوضع تاجر، والذين يقدمون ائتمناً لعملائهم الذين لديهم حسابات CCP لاقتناء السلع والخدمات. كما يخص التعاونيات والمنظمات التي تدير الأعمال الاجتماعية في مختلف القطاعات.

بالإضافة إلى معاملات الخصم المباشر، سيتم أيضاً إجراء خدمة مسح (مرور) يومية إضافية على الحسابات البريدية الجارية لحاملي CCP لمعاملات الخصم المباشر التي لم يتم تنفيذها في تاريخ الاستحقاق.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

4. سحب الأموال: يمكن للشركات من خلال موظفيها المعيّنين سحب أموالها على مستوى المؤسسات البريدية القائمة الواردة على الموقع ( [www.poste.dz](http://www.poste.dz) ) الموزعة في جميع أنحاء التراب الوطني، مقابل شيكات تسليم موحدة بدون حدود للمبالغ. تتيح هذه الخدمة لجميع عملاء البريد الجزائري الوصول إلى أموالهم حتى المبالغ الائتمانية الخاصة بحساباتهم.
5. تاجر الويب/ الدفع الإلكتروني : يتيح البريد الجزائري استخدام منصة الدفع الإلكترونية المتنوعة (متعددة القنوات) والأمانة والموحدة (EMV و PCI DSS ) للسماح بإنشاء مواقع ويب تجارية من أجل تسويق الخدمات والمنتجات عبر الإنترنت.
6. الدفع عن طريق TPE : طريقة الدفع الإلكتروني التي توفر المزيد من المزايا وقابلة للتشغيل المتبادل مع SATIM، متاحة للشركات والتجار والحرفيين وأي ممثل محترف آخر سواء كان عامًا أو خاصًا.

#### ثانيا: خدمات بريدية

وتتمثل هذه الخدمات في:

1. الترحيل الجماعي للبريد والطرود: في حالة ما كان للشركة ما الكثير من رسائل البريد لإيداعها، يقدم البريد الجزائري إمكانية معاملة خاصة لما ترسله من رسائل في مكتب البريد، مقر شركة.
2. تأجير آلات التخليص البنكي: تتكون هذه الخدمة من تزويد الشركات بآلات فرانكلينج ذكية لأتمتة عمليات التخليص البنكية الداخلية.
3. استلام البريد في الموقع: يوفر البريد الجزائري خدمة جمع البريد مباشرة على مواقع المتعاملين. يسافر ساعي البريد إلى مقر العمل، في الفترة الزمنية المطلوبة، لتولي مسؤولية أغراض المتعامل (مختومة أم لا) وإيداعها في الشبكة البريدية.
4. البريد الهجين: إنها خدمة تجمع بين معالجة بيانات المتعامل الإلكترونية والتسليم المادي للمستندات التي تتحقق منها (مثل الاستدعاءات والإشعارات وكشوف الدفع وما إلى ذلك) مع الاستفادة من الأسعار التي لا تقبل المنافسة والدفع في الأجل المحدد. كجزء من هذه الخدمة، يدعم البريد الجزائري عملية إدارة بريد المتعامل من البداية إلى النهاية، وهي:<sup>1</sup>
  - تأمين استقبال إلكتروني من مواقع بعيدة.
  - تخطيط وتصميم الصفحات / الحروف والطباعة.
  - وضع المغلفات والطوابع البريدية.
  - الفرز الإلكتروني.
  - التخزين والأرشفة.
  - إعادة توجيه البريد وتوزيعه ومعالجته.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

بالنسبة للمؤسسات المصرفية، يقدم البريد الجزائري حلاً إدارياً شاملاً (إضفاء الطابع الشخصي، والتوجيه، والتوزيع، وما إلى ذلك) للطلبات المتعلقة بإنتاج دفاتر شيكات موحدة.

**5. بريد غير معنون:** إنه مخصص لتوزيع مستندات المتعامل الإعلانية (النشرات، وكوبونات الخصم، والمنشورات، والكتالوجات) من خلال استهداف منطقة جغرافية معينة (حي، بلدة، مدينة، شارع، إلخ) في جميع أنحاء التراب الوطني، وذلك بفضل الاحتراف والجودة العالية، معرفة جيدة بميدان سعاة البريد الجزائري مع الاستفادة من الأسعار التي تتحدى كل منافسة ومن الدفع الآجل. وهي خدمة يمكن استخدامها لكسب عملاء جدد في قطاع بعيد عن نقطة البيع الخاصة بالمتعامل أو ببساطة للسماح بإدارة علاقات العملاء بشكل أفضل.

**6. إعادة التوجيه النهائي للبريد الخاص بالمتعامل:** إنها خدمة تلي حاجة المتعامل إلى إعادة توجيه كل بريده عن طريق البريد الجزائري في حالة نقل أو تغيير العنوان. هذه هي الطريقة التي تتيح المحافظة على استجابة النشاط من خلال عدم تراكم التأخيرات في المراسلات مع العملاء بفضل إعادة توجيه الطيات يوميًا عبر الرسائل المستلمة؛ وتحسين تنظيم العمل عن طريق إعادة توجيه البريد إلى العنوان الجديد.

**7. عهدة البريد:** إنها خدمة تلي الحاجة إلى الاحتفاظ بالبريد لدى البريد الجزائري أثناء غياب المتعامل، في غضون ثلاثة (3) أشهر.

**8. نماذج خدمة البيع بالجملة:** يمكن طلب الأشكال المختلفة للخدمات البريدية في جميع مكاتب البريد سيتم تلقيها في المنزل في غضون أيام قليلة (مسجل، بعلم الاستلام، التفويضات....).

**9. التسليم المسجل:** باستخدام خدمة (R) Registered، يتم دائماً توزيع خطابات عمل المتعامل مقابل توقيع أو إذن توزيع من شخص مخول بالتسليم. يتيح البريد الجزائري الاستفادة من ضمان بسعر ثابت للضرر الناتج عن الضياع أو التلف أو التسليم غير الصحيح للعناصر المسجلة الخاصة بالمتعامل. من خلال تتبع الشحنة الإلكترونية.

**10. الشحن مع القيمة المعلنة:** إنها خدمة تساهم بطريقة فعالة في تحسين علاقة الثقة بين متعامل البريد وبين

العملاء أو الموردين والإدارات، تتيح هذه الخدمة الاستفادة مما يلي:

- توجيه آمن لشحنة المتعامل.
- التسليم مقابل التوقيع للمستلم أو من ينوب عنه.<sup>1</sup>
- إشعار الاستلام.
- التعويض عن قيمة المحتويات المصرح عنها وقت الإيداع في حالة الفقد أو التلف.
- خدمة تتبع.

**11. إرسال عناصر المراسلات COD:** هي خدمة مخصصة للشركات العاملة في مجال بيع البضائع عن بعد،

يمكن للشركة إرسال البضائع ومطالبة البريد الجزائري باسترداد قيمها المقابلة وقت تسليمها لعملائها.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

**12. برقية برقم. "Barki @ tic"** : تتيح هذه الخدمة إرسال واستقبال الرسائل في نفس اليوم Barki @ tic . هو حل للمراسلة يتكون من إرسال إلكتروني (رسائل التمنيات الطيبة أو التعازي، الاستدعاءات والدعوات، الإشعارات الرسمية، إلخ) عبر الإنترنت وتحرير الرسائل في نفس اليوم. ويستهدف Barki @ tic بشكل خاص الإدارات العامة والمؤسسات الاقتصادية والشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المالية والمصرفية والتأمين والمهن الحرة.<sup>1</sup>

**13. برقية "Barki @ tic Pro"** : للإدارات والمشغلين الاقتصاديين البعيدين جغرافيًا عن مكاتب البريد، يقدم البريد الجزائري "Barki @ tic Pro" الذي يسمح بإرسال البرقيات مباشرة من مقر العميل من خلال اتصال خاص وآمن بالنظام (Mobicconnect) .

**14. الاشتراك في صناديق البريد:** باستئجار صندوق بريد Algérie Poste، يمكن الاستفادة من أعلى مستويات الأمان والسرية والمزايا التالية:

- يمكن للمتعامل التخلص من بريده في الصباح الباكر بمجرد فتح مكتب البريد الخاص به.
- لا مزيد من انتظار ساعي البريد، لدى المتعامل بريده في أي وقت من اليوم، مباشرة في صندوق البريد الخاص به.

**15. Wavemaster المرخصة :** يمكن تمثيلك في مؤسستك البريدية من قبل شخص غامض يمكنه:

- جمع بريد المتعامل مباشرة دون الحاجة إلى انتظار ساعي البريد.
- القيام بجميع المعاملات البريدية أو المالية.

**16. أرقام بريدية بالجملة:** بخصم 10٪ من قيمتها الاسمية (محلات التبغ، الفنادق، المكتبات، الأكشاك، إلخ).

**17. EMS الجزائر:** هي المشغل الوحيد للتجميع والتوزيع في وضع EXPRESS ، وتلي خدمة "EMS" احتياجات المعالجة الخاصة للمراسلات أو المستندات أو البضائع المرسله من قبل العملاء من خلال تقديم مزايا متعددة مثل:

- السرعة والموثوقية والأمان وإمكانية التتبع الإلكتروني لشحنات المتعامل.
- خدمة EMS مخصصة تتكيف مع المواصفات، ومجهزة بنظام التتبع وردود الفعل الموثوقة (IPS.Track and Trace).
- مدى وكثافة وترابط شبكات EMS على المستويين الوطني والدولي مع لوجستيات قوية.
- اتصالات محلية ودولية يومية.
- معدلات EMS التفضيلية، جنبًا إلى جنب مع الدفع مقابل الخدمة، مع المعالجة الشاملة للشحنات في أقرب وقت ممكن بالإضافة إلى التحصيل في عنوان المكتب الرئيسي المعين مجانبًا.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

ثالثا: خدمات محلية

وتتمثل هذه الخدمات في:

1. **تحصيل الفواتير:** يقدم البريد الجزائري من خلال شبكته الكثيفة والممتدة خدمة تحصيل الفواتير وأي خدمة أخرى في الوقت الحقيقي عبر نظام المعلومات الخاص به الذي يتيح إمكانية التحصيل عبر 15000 محطة.
2. **توزيع رئيسي لخدمات موبيليس مسبقة الدفع والدفع الآجل لأجهزة الصراف الآلي:** هذه خدمة مخصصة لنقاط البيع (POS) من المستويات 2 و3 المعتمدة من ATM Mobilis والتي يمكنها الآن تزويد بطاقات SIM "ARSELLI" بائتمان إلكتروني من مؤسسة بريدية بأمان تام وبأسعار تنافسية.
3. **إعادة شحن الموبايل:** يمكن الاستفادة من خدمة التعبئة الإلكترونية للحسابات الهاتفية مع مشغلي الهاتف المحمول الثلاثة (ATM Mobilis - Ooredoo - Djezzy) إما:
  - على مستوى المنشأة البريدية.
  - عن بعد، من خلال أجهزة الصراف الآلي أو منصة الدفع الإلكتروني التابعة للبريد الجزائري (baridinet.poste.dz).
4. **بيع دليبي الهاتف "الجزائر للاتصالات" و"الصفحات المغاربية":** يقدم البريد الجزائري هذه الخدمة في مؤسساته والتي تتيح العثور على تفاصيل الاتصال بفرد أو متخصص.
5. **بيع المنتجات المتنوعة:** يقدم البريد الجزائري من خلال شبكته الكثيفة والموسعة إمكانية تسويق المنتجات والخدمات في إطار الاتفاقيات الثنائية التي يوقعها مع شركائه المختلفين.
6. **تأجير المساحات:** يتيح البريد الجزائري الاستفادة من تواجده في جميع أنحاء التراب الوطني لبث حياة جديدة في جميع أنشطت المتعامل والوصول إلى عدد كبير من العملاء، من خلال تأجير المساحات ضمن شبكته البريدية بالكامل.

7. **خدمة الدفع عبر الهاتف المتحرك BARID PAY :** يجب على التاجر:

- أن يكون لديه حساب CCP ورقم هاتف محمول جاهز للعمل لتلقي إشعارات الدفع.
  - الاحتفاظ دائماً بهاتفه المحمول تحت تصرفه للتشاور والتحقق من الدفع لكل عميل في الوقت الفعلي.
- يجب على التاجر أيضاً تقديم ملف يحتوي على المستندات التالية:
- نسخة من السجل التجاري.
  - نسخة من بطاقة التعريف الضريبية.
  - نسخة من CIN للمدير أو الشخص المخول حسب الأصول.
  - شيك مسطر يبرر حساب CCP الخاص به.

عملية الدفع من قبل العميل:

- يُطلق العميل تطبيق "RARIDIMOB".

- يختار خدمة BaridPay .
  - مسح رمز الاستجابة السريعة المعروض لدى التاجر.
  - إذا كان رمز الاستجابة السريعة المعروض لدى التاجر يحتوي على مبلغ ثابت، فلن يضطر العميل إلى إدخال المبلغ، وإلا إذا كان رمز الاستجابة السريعة لا يحتوي على مبلغ، فسيُطلب من العميل إدخال مبلغ هذه المشتريات.
  - يتحقق من صحة المعاملة عن طريق إدخال رمز التأكيد المستلم عن طريق الرسائل القصيرة.
- يتم عرض إشعار بالدفع على الهاتف الذكي للعميل وسيتلقى التاجر رصيداً عبر رسالة نصية قصيرة بقيمة الشراء.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: لمحة عن مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت

تشرف مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت على عدد معتبر من المكاتب البريدية موزعة عبر تراب الولاية بما في ذلك المناطق النائية، يتجلى دور وحدة بريد الجزائر في شتى الخدمات المقدمة إلى الزبائن كإصدار حوالات بريدية، عمليات الدفع والتخليص، عمليات الدفع لصالح صندوق التوفير والاحتياط، توزيع البريد داخل وخارج الولاية وعمليات أخرى عديدة ومتنوعة، وفيما يلي سنتعرف على هذه المؤسسة وعلى هيكلها التنظيمي.

### الفرع الأول: التعريف بمؤسسة وحدة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت

لقد تم تدشين مقر مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت من طرف السيد وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال "عمار تو" بتاريخ 02 / 14 / 2004 الموافق لـ 23 ذي الحجة 1414 ، الكائن مقرها بطريق المستشفى تيسمسيلت. وتشرف مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت على تسيير 49 مكتب بريد عبر تراب الولاية و237 عامل.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام المديرية في المؤسسة.

تحتوي مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت على هيكل تنظيمي يحدد سير عمليات الوظائف الإدارية بشكل أكثر فعالية ويسمح لها بمراقبة ومتابعة مختلف الخدمات التي تقدمها المكاتب البريدية المتواجدة على مستوى تراب ولاية تيسمسيلت، وتتكون مديرية وحدة بريد تيسمسيلت من خمس مديريات فرعية وهي (أنظر الملحق رقم 06):

### أولاً: المديرية الفرعية لاستغلال المصالح البريدية، المالية والتنوع

تحتوي على قسمين:

#### 1. قسم المصالح النقدية: وتنطوي تحت تسييره المهام التالية:

- مراقبة السيولة النقدية المتوفرة في المكاتب البريدية.
- تزويد المكاتب البريدية يوميا بالسيولة النقدية.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>، في 28/10/2022.

<sup>2</sup> مقابلة شفوية مع السيدة: بيت رهاجة، رئيسة قسم الموارد البشرية بالمديرية، عدد العامل التابعين للمديرية، يوم 2022/10/03.

- المحاسبة الشهرية للمكاتب البريدية.
- الحرص على توفر جميع المكاتب البريدية بالطوابع البريدية - بطاقات التعبئة الالكترونية.
- توزيع البطاقة الذهبية الواردة على جميع مكاتب البريد.<sup>1</sup>
- 2. قسم البريد، الطرود والبريد السريع والتنويع: وتمثل المهام الموكلة لهذا القسم مايلي:
  - القيام بجرد سنوي لجميع العمليات المالية والبريدية لكل مكتب من خلال سجل 539.
  - توزيع التعليمات المتعلقة بالبريد إلى المكاتب البريدية .
  - توزيع الإرساليات الخاصة بفتح أو غلق أو إعادة تسمية للمكاتب البريدية إلى المكاتب البلدية على مستوى الولاية والمرسلة من طرف الوحدات البريدية الموجودة على مستوى الوطن.
  - تتبع خدمة برقيتيك (TélégrammeBarkiatic) على مستوى المكاتب البريدية .
  - تتبع استعمال نظام IPS و Tracemail على مستوى المكاتب البريدية.
  - استقبال محاضر PV165/167 من المكاتب البريدية في حالة وجود أي خلل يتعلق بالبريد أو الرزم الواردة وإرسالها إلى المكتب المرسل للإجابة .
  - تتبع توزيع الصكوك البريدية شهريا عبر نظام Tracemail.
  - إعداد وضعيات شهرية لمختلف المبيعات من المنتوجات البريدية
  - تحرير الفواتير الخاصة بآلات التخليص الذكية المتواجدة على مستوى بعض الإدارات بالإضافة إلى المراقبة الشهرية واستخراج البيانات المسجلة .
  - تتبع خدمة البريد السريع وتحرير (EMS) وثيقة شهرية تتعلق بالمداخل الخاصة بهذا العمل وكذا عدد البريد السريع الموزع .
  - معالجة الشكاوى لمختلف البعثات الخاصة بالنظام الدولي CN08.
  - تزويد المكاتب البريدية ب Code à Barre الخاصة بالرسائل المسجلة والطرود البريدية على حسب حاجة كل مكتب.
  - الإجابة عن مختلف المراسلات المرسلة من طرف مصالح المديرية العامة أو مراسلات مختلف الهيئات أو الإدارات على مستوي الولاية وخارجها.
  - إجراء عملية تجديد مسارات نقل البريد داخل الولاية على سجل 541 كل ما كانت هناك تغيرات (Elaboration du carnet 541liaison Postal).
  - تكوين ملف خاص بإنشاء المكاتب البريدية أو الشبايك الملحقه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مقابلة شفوية مع السيدة: سعيدي فاطمة، مكلفة بالدراسات قسم البريد والطرود البريدية والبريد السريع بالمديرية، مهام المديرية الفرعية لاستغلال المصالح البريدية، المالية و التنويع، تاريخ المقابلة: 2022/10/03.

<sup>2</sup> مقابلة شفوية مع السيد: ربة عبد العزيز، رئيس قسم البريد والطرود البريدية والبريد السريع والتنويع بالمديرية، مهام المديرية الفرعية لاستغلال المصالح البريدية، المالية و التنويع، تاريخ المقابلة: 2022/10/03.

### ثانيا: المديرية الفرعية المحاسبة العامة والميزانية

وتنقسم إلى فرعين:

#### 1. قسم المحاسبة العامة والميزانية: والذي يقوم بالمهام التالية:

- تفصيل ومتابعة ميزانية المديرية الولائية.
- معالجة وفحص كل الدفع المتعلقة بالحسابات التسيير والاستثمار وكذلك الإيرادات الخاصة بالمؤسسة.
- تخلص كل النفقات المتعلقة بالمؤسسة منها فواتير الكهرباء الغاز الهاتف.....الخ.
- القيام بالميزانية التوقعية.
- غلق كل الحسابات المحاسبية وإرسال كل الجداول المالية الخاصة بالميزانية والمحاسبة إلى المديرية المركزية للمحاسبة.
- تحليل كل الحسابات مع تصحيح كل العمليات .
- المساهمة في غلق كل الميزانيات الافتتاحية الختامية مع الحسابات النتائج واليوميات.

#### 2. قسم المحاسبة البريدية : ويشرف على:

- متابعة ومراقبة محاسبة المكاتب البريدية.
- مراقبة وتثبيت المحاسبة الشهرية للمكاتب البريدية.
- مهام المراقبة بالتنسيق مع خلية التفتيش ومصلحة المالية.
- تثبيت المحاسبة واستخراج الفروقات.

### ثالثا: المديرية الفرعية للتفتيش

تعتبر المديرية الفرعية للتفتيش جهازا للمراقبة الفعلية لمختلف مكاتب البريد وتضم هذه المديرية مديرا فرعيا وفريق عمل يتكون من مجموعة من المحققين ويسهرون على تنفيذ المهام وفق برنامج مسطر. وتتمثل هذه المهام في:

- عملية تفتيش مكاتب البريد الدورية الفجائية.
- القيام بزيارات ميدانية فجائية لمكاتب البريد.
- معالجة ومباشرة مختلف عمليات التحقيق.
- إعداد مختلف التقارير الخاصة بعمليات التفتيش العادية والدورية.
- إعداد تقارير شهرية حول نشاط المديرية الفرعية للتفتيش.
- القيام بمراقبة مختلف الأقسام كقسم التوفير والاحتياط.
- الإشراف على عمليات استلام وتسليم المهام لمختلف المؤسسات البريدية.
- إعداد مختصر EXTRAIT لمختلف النقائص التي تم الوقوف عليها في مكاتب البريد وتوجيهها إلى المصالح المعنية على مستوى مديرية وحدة البريد.

### رابعا: المديرية الفرعية لخلية الإعلام الآلي

تتمثل المهام التي تقوم بها هذه المديرية في:

- برمجة كل التطبيقات الخاصة بالمكاتب البريدية.
- جرد التجهيزات الخاصة بالإعلام الآلي.
- استقبال وتزويد المكاتب بالتجهيزات الإعلامية الآلي.
- الحرص على السير الحسن للشبكة المعلوماتية في المكاتب البريدية.
- صيانة أجهزة الإعلام الآلي
- متابعة ومراقبة تدخلات الشركات المتعاقدة مع بريد الجزائر فيما يخص إصلاح (GAB).
- القيام بزيارات ميدانية للمكاتب البريدية من اجل الاستغلال الأمثل للتطبيقات

خامسا: المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة

تتكون من ثلاث أقسام هي كالتالي:

### 1. قسم الموارد البشرية: يتكفل بـ

- متابعة المسار المهني للعامل منذ تاريخ توظيفه إلى غاية إحالته على التقاعد.
- مراقبة دفتر الأجرة.
- التصريح بالاشتراكات لدى مصالح الضمان الاجتماعي.
- متابعة العطل السنوية الخاصة الاستثنائية للعامل .
- حجز العطل المرضية.
- تحفيز البرنامج الترقبي للتوظيف نهاية كل سنة.
- متابعة برنامج التكوين.
- متابعة الملفات المتعلقة بالضمان الاجتماعي والتصريح بها لدى مصالح هذه الأخيرة .
- ملفات حوادث العمل.
- ملفات التقاعد والمنح.
- متابعة طب العمل والحرص على ملائمة وتوفير ظروف العمل المناسبة.
- توزيع كشوفات الأجرة على العمال.
- متابعة الإعلانات الخاصة بالمناصب العليا.
- متابعة الترقبات الأفقية والعمودية للعمال كل 3 و 10 سنوات.
- تحرير الاستدعاء من أجل التكوين.
- متابعة ملفات المترشحين من طرف مركز التكوين المهني.
- مساعدة الطلبة على استكمال مذكرات التخرج.
- تطبيق التنظيمات المعمول بها في مجال التوظيف والتكوين للعمال.

- متابعة الملفات التأديبية ومراقبة مدى تطبيق قواعد النظام الداخلي.
- تنظيم اللجان التأديبية، لجان الانتقاء العملية من أجل اختيار المرشحين الأكفاء.
- مراقبة الإجازات القانونية والعطل.
- مراقبة ورقة الحضور ومتابعتها.
- تحرير مقررات التوظيف.
- تحرير كشوفات الحضور لعمال DAIP.
- تحرير كشوفات لعمال CTA من أجل المساهمة الممنوحة من طرف الدولة.
- تحرير التصريح للعمال الموظفين الجدد.
- تحرير منح المنح العائلية وكذا شهادات الأجر.
- تحرير شهادات العمل للعمال.
- ضبط السجلات القانونية - سجل الأجرة - المستخدمين - حوادث العمل - طب العمل - سجل العطل.
- كما يضم قسم الموارد البشرية مصلحة المنازعات القانونية التي تسند لها المهام التالية:
  - متابعة القضايا المطروحة أمام القضاء سواء مدنية، اجتماعية، جزائية، إدارية، سكنات الزامية، اختلاسات.
  - التزام المصلحة أو الممثل القانوني بتمثيل المؤسسة أمام لجهات القضائية على المستوى الوطني والتكفل بالدفاع عن مصالحها (محكمة، مجلس قضائي، محكمة العليا) والمحاكم الإدارية ومجلس الدولة .
  - تقديم الاستشارات القانونية للمؤسسة في كل الملفات المتنازع فيها.
  - حضور الاجتماعات لتقديم الاستشارات والرأي القانوني إذا طلب ذلك.
  - استخراج الأحكام والقرارات القضائية والسندات التنفيذية للقضايا الموكلة إليه من طرف المؤسسة وتبليغها مع تنفيذها بكافة الطرق القانونية.
  - الحرص على حضور جلسات المحاكم.
  - الالتزام بمبدأ التحفظ والسر المهني وحسن استعمال الوثائق الموضوعة تحت التصرف.
  - الالتزام بإخطار المؤسسة بصدور كل حكم أو قرار لفائدتها أو ضدها.
  - يلتزم بتقديم تقارير كتابية دورية عن ملخص للقضايا المطروحة على القضاء بصفة شهرية.<sup>1</sup>
- 2. قسم الوسائل العامة: تتكون مصلحة الوسائل العامة بمديرية بريد الجزائر من المكاتب المقسمة كما يلي :
  - مكتب البناءات: يقوم بتسيير المشاريع الخاصة ببناء مكاتب بريدية جديدة أو تهيئة المكاتب القديمة من أجل تحديثها.
  - مكتب المراسلات: يقوم بتوزيع المراسلات الصادرة والواردة من وإلى مديرية وحدة بريد الجزائر.

<sup>1</sup> مقابلة شفوية مع السيدة: بيت رهواعة، رئيسة قسم الموارد البشرية بالمديرية، مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة، تاريخ المقابلة: 2022/10/03.

- مكتب الممتلكات: يقوم بإحصاء جميع ممتلكات مؤسسة بريد الجزائر من وسائل عامة, من حيث الكمية والنوعية.
  - مكتب النقل: يقوم بتسيير ممتلكات مؤسسة بريد الجزائر من سيارات، دراجات، وذلك بإحصاء عددها والسهر على صيانتها ومراقبة محركاتها.
  - مكتب التخليص: يقوم بإعداد الملفات الخاصة بتخليص فواتير الإشغال والصيانة التي تقوم بها مؤسسات الأشغال لفائدة مؤسسة بريد الجزائر وتقديمها لمصلحة المحاسبة.
- 3. قسم الخدمات الاجتماعية: ويتكفل بالقيام بـ**
- المساعدات الاجتماعية كمنحة الولادة، منحة الختان، منحة الزواج، مساعدات الدخول المدرسي للأيتام
  - مساعدة الأرملة الغير عاملة، منحة الوفاة.
  - الخدمات الصحية كمنحة المكوث في المستشفى، العمليات الجراحية، الأمراض المزمنة.
  - تنظيم دورات رياضية.
  - القيام بالأنشطة الرامية للتنمية السياحية مثل جولات إلى مراكز الاستحمام ومراكز الاصطياف.
  - تشرف على تعاونية استهلاكية (محلين لبيع المواد الغذائية خاصة بالعمال بسعر أقل).
  - خدمات تضامنية كتكريم أولاد العمال المتفوقين في الدراسة وتكريم العمال في التظاهرات.
  - منح القروض بكل أنواعها (زواج، بناء سكن، شراء سكن وقرض عادي).<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد عملية جمع وفرز البيانات المتحصل عليها جراء توزيع الاستبيان على مختلف مصالح مؤسسة وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى المنهجية والإجراءات المتبعة في القيام بالدراسة الميدانية والمتمثلة في أدوات جمع وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة وتحليل نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: مجالات الدراسة

يعد التعرف على مجالات الدراسة من العمليات الضرورية والمهمة في البحوث العلمية الاجتماعية، وهذا من خلال ما تكتسبه هذه الأخيرة من أهمية، وتم تحديد مجالات دراستنا في ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال المكاني، المجال البشري، والمجال الزمني.

#### الفرع الأول: المجال المكاني

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم اختيار مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، وذلك لمكانتها الهامة ومساهمتها في المجال الاقتصادي الوطني، بالإضافة إلى إعادة الهيكلة التي تعرضت لها المؤسسة من خلال فصلها عن قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية.

<sup>1</sup> مقابلة شفوية مع السيد: بلحسن أحمد، مكلف بالدراسات، قسم الموارد البشرية بالمديرية، مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة، تاريخ المقابلة: 2022/10/03.

## الفرع الثاني: المجال الزمني

وهو المدة المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة، حيث يمكن إيجازها في العناصر التالية:

- تمت إجراء دراسة استطلاعية في شهر سبتمبر من أجل أخذ لمحة عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي، العدد الإجمالي للمستخدمين بالمؤسسة، عدد المكاتب البريدية وموقعها وتوزيعها الجغرافي على مستوى تراب الولاية.
- ثم تم توزيع الاستمارات على الباحثين على مستوى المديرية وكامل المكاتب البريدية التابعة للولاية وكان يوم 24 أكتوبر 2022 آخر يوم لاسترجاع الاستمارات.

## الفرع الثالث: المجال البشري

ويتمثل في العدد النهائي للعاملين الإداريين في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت والمكاتب البريدية التابعة لها بعد توزيع واسترجاع الاستبانات، حيث قدر عددهم ب: 194 عاملا يشغلون الرتب التالية: إطار، عون تحكم، عون تنفيذ.

## المطلب الثاني: طريقة القيام بالدراسة والأدوات المستخدمة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، اعتمدنا على منهج دقيق لتفسير وتحليل الظواهر بدقة على أرض الواقع، والوصول إلى أسباب هذه الدراسة والعوامل التي تحكمها واستخلاص النتائج لتعميمها، أما الأدوات المستخدمة فهي كل الوسائل التي تساعدنا على جمع المعلومات بمصداقية وتمكننا من الاستعانة بها في التحليل بهدف الوصول إلى التأكد من الفرضيات أو نفيها.

## الفرع الأول: طريقة القيام بالدراسة

سنتعرض هنا إلى التعرف على المنهج المتبع في الدراسة لأنه يعتبر أمر مهم في كل دراسة ميدانية كما سنتطرق إلى تحديد مجتمع الدراسة وطرق وأدوات جمع البيانات.

## أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

يعتبر معرفة المنهج المتبع في أي دراسة ميدانية أمر مهم جداً، وذلك حتى نصل إلى درجة من الإدراك والافتقار التام بالنتائج التي تم التوصل إليها ودلالة المعلومات والأرقام، وقد اعتمدنا في الجانب النظري من هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي، حيث يقوم هذا المنهج على "وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر (الظواهر) المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويراً يشمل عدة فترات زمنية"<sup>1</sup>. وهو طريقة شائعة لتحليل وتفسير الظواهر كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وبشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة لمعالجة الإشكال الحاصل واختبار الفرضيات المقترحة عملياً لحل

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارسته العملية، الطبعة الأولى، دار الفكر - دمشق، 2000، ص 83.

المشكلة، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة الذي يعتبر أحد فروع المنهج السابق الذكر من أجل الحصول على المعلومات الضرورية وربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي.

### ثانيا: مجتمع الدراسة

تطلق كلمة مجتمع على جميع الحالات والأفراد والأشياء التي يتجه الباحث لدراستها<sup>1</sup>، ويتكون مجتمع دراستنا الحالية من جميع العاملين الإداريين في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت والمكاتب البريدية التابعة لها، والبالغ عددهم 237 عاملا، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل، وباعتبار أن موضوعنا مهتم بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي، وجب علينا التعرض لكل الفئات السيسومهنية التي تشكل مجتمع الدراسة كالتالي: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، وباعتبار حجم مجتمع الدراسة كان متوسطا تم أخذ مجتمع البحث كاملا على طريقة المسح الشامل، ونظرا لغياب بعض العاملين والمقدر عددهم ب 14 عامل كون أن منهم من كان في فترة تكوين ومنهم من كان في عطل سنوية وعطل مرضية تم توزيع 223 استمارة على باقي العاملين من مختلف الفئات، وتم استرجاع 197 استمارة، 3 استمارات منها غير قابلة للدراسة. وقد عدت الاستمارات المفقودة ب 26 استمارة، والاستمارات النهائية ب 194 استمارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

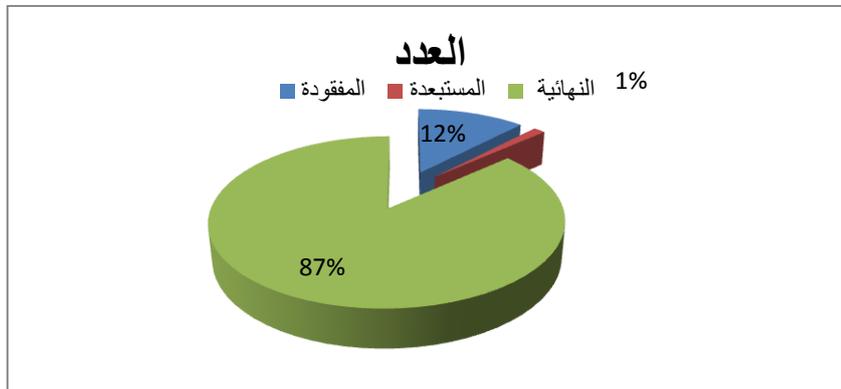
الجدول رقم (3-1): تعداد الاستبانات في الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
العدد	223	197	26	3	194
النسبة المئوية	100%	87.94%	12.05%	1.33%	86.60%

المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانات المسترجعة.

والشكل رقم (3-1) يوضح لنا تعداد هذه الاستبانات كمايلي:

الشكل رقم (3-1): الاستبانات المفقودة، المستبعدة، النهائية.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الجدول رقم (3-1).

<sup>1</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، مرجع سابق، ص 181.

## ثالثاً: طرق وأدوات جمع البيانات

تعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الهامة كثيراً والتي لا يمكن تجاهلها، حيث أن توفر بيانات دقيقة عن ظاهرة ما والمتغيرات المتعلقة بالدراسة يزيد من دقة النتائج المستخلصة، حيث تتنوع وتتعدد أدوات ومصادر جمع البيانات ذلك لأنها تتوقف على نوع البحث وطبيعته.

## 1. طرق جمع البيانات: تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

أ- البيانات الأولية: وذلك لمعالجة الجانب التطبيقي للموضوع محل الدراسة بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ومؤشرات ذات قيمة للدراسة، حيث لجأنا إلى مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، للقيام بالدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية المتواجدة بالمؤسسة على تبني التطوير التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة.

ب- البيانات الثانوية: من أجل معالجة الإطار النظري لهذه الدراسة قمنا بالاعتماد على مصادر ثانوية والتي تمثلت في الكتب والمقالات ومختلف المراجع العربيّة والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، كما تطرقنا إلى مختلف الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة المتمثلة في الأطروحات والمذكرات، واطلعنا على مواقع الانترنت المختلفة وكل المراجع التي تساهم في إثراء بحثنا بشكل علمي ودقيق.

## 2. أدوات جمع البيانات: للإجابة على إشكالية هذا البحث والمتمثلة في: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على

تبني التطوير التنظيمي في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت؟، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات اللازمة، حيث تم اختيار الملاحظة، المقابلة والاستبيان كأدوات أساسية للبحث.

أ- الملاحظة: هي "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة أو توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"<sup>1</sup>، استخدمت الملاحظة من أجل جمع المعلومات الخاصة بالسلوك الإنساني لأفراد مجتمع الدراسة من خلال معرفة علاقة العمال ببعضهم البعض، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، معرفة أقسام المؤسسة وهيكلها التنظيمي، معرفة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة في المديرية ومختلف مكاتب البريد التابعة لها، ومدى توافر الإمكانيات المادية والمالية لضمان السير الحسن للعملية الإدارية.

ب- المقابلة: قمنا ببعض المقابلات مع إطارات مستحوية بالمديرية من أجل الحصول على المعلومات الدقيقة من أجل معرفة عدد أفراد مجتمع البحث وتوزيعهم على المديرية ومختلف مكاتب البريد التابعة لها، وكذلك تم شرح موضوع البحث لبعض أفراد مجتمع الدراسة، وذلك في محاولة منا لإثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوقة وذات مصداقية، حيث تعرف المقابلة بأنها "إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحثون

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارساته العملية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، سورية، 2000، ص 317.

في جمع المعلومات، والبيانات التي يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى، أنها تمتاز عن غيرها من الأدوات باعتمادها على الاتصال المباشر، والحديث المتبادل في جمع المعلومات".<sup>1</sup> وهي أيضا "عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة"<sup>2</sup>.

ت- الاستبيان: يعرف الاستبيان بأنه "وسيلة للحصول على إجابات على أسئلة وذلك باستعمال استمارة يقوم المجيب بتدوين الإجابات عليها، حيث يعتبر وسيلة مناسبة لجمع بيانات محددة أو الحصول على آراء المجيبين بخصوص متغيرات البحث"<sup>3</sup>، لقد تم مراعاة عدد من القواعد والمعايير أثناء صياغة الاستبيان الخاص بهذه الدراسة، حيث تتعلق هذه القواعد والمعايير بمحتوى الاستبيان وشكله وأهدافه.

### المطلب الثالث: تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة.

يتم التطرق في هذا المطلب إلى طريقة تصميم الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على العينة المختارة من عمال المؤسسة محل الدراسة، وسنقوم بتحليل دقيق لخصائص هذه العينة من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية والخبرة في الوظيفة).

### الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، حيث تم تصميم استبيان مغلق بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة وقد اعتمد في تصميمه على مقياس ليكرت الخماسي "LIKERT SCALE" لكل العبارات، حيث يطلب فيه على أفراد العينة تحديد درجة الموافقة.

بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس، حيث كان مقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقته عليها وتعطى الإجابات أرقام تمثل درجة الإجابة على الفقرة كما يلي:

### الجدول رقم (3-2): سلم ليكرت الخماسي.

التصنيف	اتفق كليا	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، الأردن: دار حامد، ص: 111

حيث تم استخدام المتوسط الحسابي بتحديد خمس مستويات على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالحوارين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي كما يأتي:

<sup>1</sup> رحيب يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، 2007، ص 142.

<sup>2</sup> منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 96.

<sup>3</sup> حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 1993، ص 94.

الجدول رقم (3-3): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى	الدلالة
من 1 الى 1,80	لا اتفق إطلاقاً	منخفضة جداً
من 1,80 الى 2,60	لا اتفق	منخفضة
من 2,60 الى 3,40	محايد	متوسطة
من 3,40 الى 4,20	اتفق	مرتفعة
من 4,20 الى 5	اتفق كلياً	مرتفعة جداً

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 541.

### الفرع الثاني: مراحل تصميم الاستبيان

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

➤ تم الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع وحاولنا الاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته.

➤ تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.

➤ تم إعداد استبيان أولي مكون من (54 فقرة) (أنظر الملحق رقم 07) من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات وصياغة أسئلة الاستبيان وفق ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من الدراسة لاختبار الظاهرة على أرض الواقع.

➤ تم عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات وتم حذف العبارات الغير موافق عليها وقمنا بالتعديلات التي تضمن صحة الاستبيان.

➤ تم عرض الاستبيان على المحكمين والذين لم ييخولوا علينا بتقديم التوجيه والنصح والتعديل وإضافة وحذف ما يلزم. (أنظر الملحق رقم 08)

➤ تم تعديل الاستبيان حسب آراء المحكمين (أنظر الملحق رقم 09) وتم توزيعه على جميع أفراد مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة خلال الفترة من: 2022/09/21 إلى غاية 2022/10/24 .

### الفرع الثالث: أقسام ومحاور الاستبيان

قمنا بإعداد الاستبيان وفقاً لمحاور الدراسة بطريقة مبسطة من خلال عبارات سهلة الفهم وواضحة ليفهمها جميع العمال بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية والعلمية لتسهيل عملية الإجابة عليه، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق منهاج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، وعليه احتوى الاستبيان على ما يلي:

## أولاً: مقدمة الدراسة

قمنا بإعداد مقدمة للاستبيان وهي ضرورية في الاستبيان، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة من أجل التعريف بموضوع البحث للعيينة المستهدفة وهذا للحصول على مصداقية ودقة في الإجابات، وقد تم تحديد هدف الدراسة والمتمثل في معرفة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وأبعاد التطوير التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة.

## ثانياً: محتوى الدراسة

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

1. **القسم الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لعيينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، الخبرة).

2. **القسم الثاني:** يتناول محاور الدراسة وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

أ- **المحور الأول:** أسئلة تتعلق بالثقافة التنظيمية ويتكون من 16 فقرة مقسمة بالتساوي على أربع أبعاد وهي (الثقة، الالتزام، روح المشاركة، الممارسات الإدارية) حيث يحتوي كل بعد على أربع فقرات.

ب- **المحور الثاني:** أسئلة تتعلق بالتطوير التنظيمي ويتكون من 12 فقرة مقسمة بالتساوي على أربع مجالات وهي (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه) حيث يحتوي كل مجال على أربع فقرات.

## الفرع الرابع: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

✓ **معامل الثبات ALFA CRONBACH:** يكمن الغرض في استعماله في التأكد من التناسق الداخلي وصدق وثبات عبارات الإستبانة المكونة لمحاور الدراسة.

✓ **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات ويستعملان للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة بين أوساطها الحسابية.

✓ **معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlations):** يستخدم لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي ولقياس قوة واتجاه العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

✓ **التكرارات:** لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

✓ **النسب المئوية:** لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

✓ **الانحدار البسيط (Linear Regression)،** الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير، وهو المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة بتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

✓ **اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test.**

✓ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) .

### الفرع الخامس: فحص أداة الدراسة واختبار إعتدالية التوزيع

قبل الشروع في توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة لابد من فحص واختبار هذا الاستبيان من حيث ثباته ومدى صدقه، إضافة إلى تحديد طبيعة توزيع البيانات المستخرجة، وذلك بالاستعانة بالاختبارات الإحصائية المناسبة لذلك.

#### أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة (الإستبيان)

يحتاج الباحث إلى التأكد من أن المقياس الذي سيستعمله في بحثه يقيس فعلاً المتغير ولا يقيس شيئاً سواه، ويعرف هذا بصدق المقياس (Validity)<sup>1</sup> حيث تم مراجعة أداة الدراسة للتأكد من أن كل سؤال أو فقرة من فقراتها تقيس المتغيرات وفقاً لتعريفاتها المعتمدة، وذلك عن طريق التأكد من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي للأداة كما يلي:

**1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** ويعني الدرجة التي يقيس بها الاختبار المحتوى المراد قياسه، ويتطلب صدق المحتوى شيئين هما صدق الفقرات وصدق المعاينة<sup>2</sup>. وتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرض الاستبيان بصورته الأولية والتي اشتملت على 52 سؤالاً على الأستاذ المشرف ونخبة منتقاة من المحكمين أصحاب الخبرة والتخصص، من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيسمسيلت وجامعة تيارت والذين تتوفر لديهم الكفاءة العلمية، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة اللازمة من أجل تكييفه وإثرائه أكثر، حيث بلغ عدد المحكمين (05) محكمين (ملحق رقم 08)، وبناء على ملاحظاتهم وآرائهم واقتراحاتهم تم حذف العبارات المتقاربة في المعنى وتعديل ودمج عبارات أخرى، ليظهر في الأخير استبيان في صورته النهائية مشتملاً على 28 سؤالاً. (ملحق رقم 09)

**2- صدق الاتساق الداخلي (العالمي):** يمكن حساب الصدق العملي بواسطة حساب معامل الارتباط بين فقرات الاختبار الواحد أو بين واحدة من فقراته وبين الاختبار ككل، وكلما كان معامل الارتباط عالياً، فإن ذلك دليل على صدق الفقرة<sup>3</sup>.

بعد التأكد من الصدق الظاهري الإستبانة عن طريق عرضها للتحكيم على المحكمين، وجب علينا القيام باختبار الاتساق الداخلي (العالمي)، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل فقرة من فقرات بعد المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد، وتم الحصول على النتائج التالية :

#### - الاتساق الداخلي (العالمي) لمحور الثقافة التنظيمية:

ونوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

<sup>1</sup> حامد سوادي عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 1993، ص 67.

<sup>2</sup> منذر عبد الحميد الضامن، مرجع سابق، ص 113.

<sup>3</sup> رجاء وحيد نويدري، مرجع سابق، ص 347.

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد من محور الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

الممارسات الإدارية		روح المشاركة		الالتزام		الثقة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.946**	13	0.964**	9	0.672**	5	0.906**	01
0.824**	14	0.871**	10	0.950**	6	0.831**	02
0.897**	15	0.949**	11	0.796**	7	0.835**	03
0.822**	16	0.953**	12	0.983**	8	0.723**	04

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوي (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V22.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-5) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة وجميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين جميع فقرات بعد الثقة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت بين (0.906) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (1) وبين (0.723) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (4)، بالنسبة لبعد الالتزام كذلك تبين وجود علاقة طردية بين جميع الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتراوحت بين (0.983) في حدها الأعلى مقابل العبارة (8) وبين (0.672) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (5). كذلك بالنسبة لبعد روح المشاركة تبين وجود علاقة طردية بين جميع الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتراوحت بين (0.964) في حدها الأعلى مقابل العبارة (9) وبين (0.871) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (10). وأيضاً بالنسبة لبعد الممارسات الإدارية تبين وجود علاقة طردية بين جميع الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتراوحت بين (0.946) في حدها الأعلى مقابل العبارة (13) وبين (0.822) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (16).

- الاتساق الداخلي لمحور التطوير التنظيمي:

ونوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بين درجات فقرات كل بعد من محور التطوير التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

الأفراد		جماعات العمل		التنظيم نفسه	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
17	0.822**	21	0.758**	25	0.869**
18	0.801**	22	0.939**	26	0.923**
19	0.881**	23	0.829**	27	0.918**
20	0.927**	24	0.880**	28	0.926**

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوي (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V22.

يتضح من خلال الجدول (3-6) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة لجميع فقرات الأبعاد وجميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01). حيث تبين وجود علاقة طردية بين جميع فقرات مجال الأفراد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتراوحت بين (0.927) في حدها الأعلى مقابل العبارة (20) وبين (0.801) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (18). والنسبة لمجال جماعات العمل تبين كذلك وجود علاقة طردية بين جميع الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتراوحت بين (0.939) في حدها الأعلى مقابل العبارة (22) وبين (0.758) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (21). أما بالنسبة لمجال التنظيم نفسه أيضا تبين وجود علاقة طردية بين جميع الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتراوحت بين (0.926) في حدها الأعلى مقابل العبارة (28) وبين (0.869) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (25).

#### ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية من (30 مفردة) وقد تم ضمها إلى باقي المفردات التي تمت عليها الدراسة بحكم أن الدراسة تمت بطريقة المسح الشامل، ويقصد بمعامل الثبات استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس، حيث تم حساب ثبات المقياس بطريقة (Alpha Cronbach's)، والجدول رقم ( ) يوضح معامل ثبات أداة الدراسة.

## الجدول رقم (3-6) معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ
المحور الأول	➤ الثقافة التنظيمية	16	0,951
المحور الثاني	➤ التطوير التنظيمي	12	0,950
الاجمالي		28	0,973

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.22

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات العام (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0,973) لإجمالي فقرات الاستمارة الثمانية وعشرون، وكان قريب جدا من (1) أي أكثر من (60%) وبالتالي معامل الثبات العام عالي جدا، فيما تراوح ثبات المحاور مابين (0,950) كحد أدنى و(0,951) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة .

## ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار (Kolmogorov- Smir) (nov Test (K-S))، حيث تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

## الجدول رقم (3-7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	قيمة (Z)	القيمة الاحتمالية (Sig)
أبعاد الثقافة التنظيمية	0.45	*0.200
أبعاد التطوير التنظيمي	0.55	*0.200
جميع مجالات الدراسة	0.40	*0.200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v22.

نلاحظ من الجدول رقم (3-4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

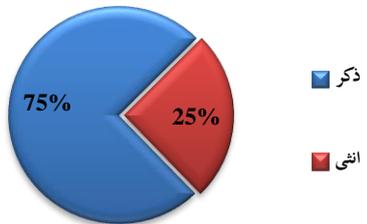
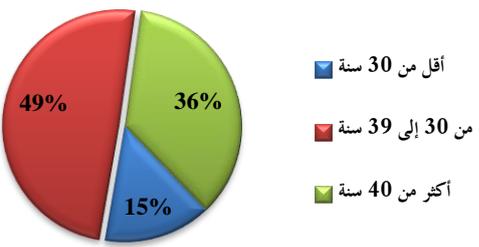
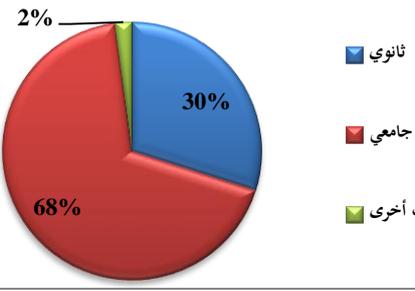
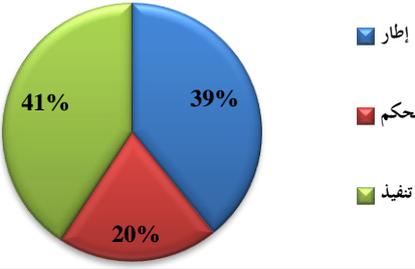
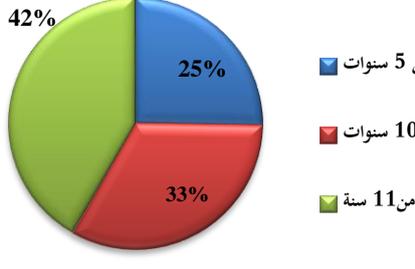
## المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض ومناقشة نتائج متغيرات الدراسة من خلال تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية ثم التعرض لواقع الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

## المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

جدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	التمثيل البياني للعينة
الجنس	ذكر	145	74.7%	
	أنثى	49	25.3%	
	المجموع	194	100%	
العمر	أقل من 30 سنة	29	14.9%	
	من 30 إلى 39 سنة	96	49.5%	
	أكثر من 40 سنة	69	35.6%	
	المجموع	194	100%	
المؤهل العلمي	ثانوي	58	29.9%	
	جامعي	132	68.0%	
	دراسات أخرى	4	2.1%	
	المجموع	194	100%	
مجال الوظيفة	إطار	76	39.2%	
	عون تحكم	39	20.1%	
	عون تنفيذ	79	40.7%	
	المجموع	194	100%	
الخبرة في الوظيفة	أقل من 5 سنوات	49	25.3%	
	من 5 إلى 10 سنوات	64	33.0%	
	أكثر من 10 سنة	81	41.8%	
	المجموع	194	100%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v22

يظهر من خلال تحليل سمات وخصائص العينة اعتمادا على الجدول رقم (3-8) والتمثيل البياني للعينة مايلي:

➤ من حيث الجنس: نرى أن المبحوثين من الذكور أكثر من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (74.7%) في حين بلغت نسبة الإناث (25.3%) من مجموع أفراد عينة البحث، ونجد أنه يوجد اختلاف كبير بين النسب. وذلك

نظرا لتوزيع عدد لا بأس به من مكاتب البريد على قرى ومناطق نائية مختلفة حيث أن طبيعة هذه المناطق تعرف نقصا في النساء العاملات في هذا القطاع.

➤ **من حيث الفئة العمرية:** نجد أن الفئة (بين 30 و 39 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (49.5%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة (أكثر من 40 سنة) حصلت على نسبة (35.6%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (14.9%) وهي أقل نسبة وهذا أن دل على شيء يدل أن معدل التوظيف في المؤسسة للوافدين الجدد ذوي الشهادات الحديثة منخفض نوعا ما نظرا لأن أقدميه الشهادة لها علامة جيدة ومميزة في التوظيف.

➤ **المؤهل العلمي:** وجد أن نسبة (68%) من الباحثين لديهم مستوى جامعي، مقابل (29.9%) من الباحثين من لديهم مستوى ثانوي، في حين كانت نسبة (02.1%) من الباحثين لديهم مستوى دراسات أخرى، نلاحظ أن ذوي المستوى الجامعي تمثل الأغلبية بالنسبة لذوي المستوى لثانوي الذين يمثلون نسبة لا بأس بها أما ذوي المستوى دراسات أخرى فتمثل أقل نسبة وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف لذوي الشهادات الجامعية بدرجة أولى.

➤ **مجال الوظيفة الحالية:** نرى أن النسب كانت متقاربة بين أعوان التنفيذ والإطارات حيث بلغت نسبة أعوان تنفيذ (40.7%)، في حين بلغت نسبة الإطارات (39.2%) من مجموع أفراد مجتمع البحث، وبلغت نسبة أعوان التحكم (20.1%)، وتعد هذه النتائج منطقية وذلك نظرا لوجود عدد لا بأس به من مكاتب البريد موزعة في مناطق جغرافية قروية (قرى مختلفة) ويشغل كل مكتب من هذه المكاتب عامل واحد يمثل إطار وعاون تحكم وعاون تنفيذ في نفس الوقت. وهذا ما اتضح لنا من خلال الملاحظة وكذلك المقابلة مع الباحثين في هذه المكاتب.

➤ **الخبرة في الوظيفة:** فيما يخص سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن غالبية الباحثين لديهم خبرة في الوظيفة (لأكثر من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (41.8%)، أما الباحثين ممن كانت خبرتهم في الوظيفة تقع في المجال (من 5 إلى 10 سنوات) فقد بلغت نسبتهم (33.0%)، في حين كانت نسبة (25.3%) من الباحثين الذين خبرتهم في الوظيفة (أقل من 5 سنوات)، وهذا ربما يعود لإلغاء قانون التقاعد المسبق خلال السنوات الأخيرة.

**المطلب الثاني: واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.**

بالاعتماد على تحليل المخرجات والنتائج المحصل عليها من خلال إدخال معطيات الاستبيان في البرنامج الإحصائي spss.22 سنقوم بتحليل محور الثقافة التنظيمية بالاعتماد على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري كما يأتي:

الجدول رقم (3-9): إجابات أفراد مجتمع البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المقياس	اتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
	أولاً: الثقة		اتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً	3.404	0.907	مرتفعة
1	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والموظفين، وبين الموظفين فيما بينهم.	التكرار	40	85	32	21	16	3.58	1.173	مرتفعة
		النسبة	20.6	43.8	16.5	10.8	8.2			
2	يعبر الموظف عن آرائه في مجال العمل أمام الرؤساء بكل حرية واستقلالية.	التكرار	40	82	29	25	18	3.52	1.218	مرتفعة
		النسبة	20.6	42.3	14.9	12.9	9.3			
3	تتوافق سلوكيات ومبادئ الموظفين مع قوانين وإجراءات العمل.	التكرار	37	95	38	17	7	3.71	0.992	مرتفعة
		النسبة	19.1	49.0	19.6	8.8	3.6			
4	ترى أن الحقوق التي توفرها إدارة المؤسسة موافقة لما يبذله الموظفون من جهد خلال ساعات العمل.	التكرار	13	58	36	53	34	2.81	1.230	متوسطة
		النسبة	6.7	29.9	18.6	27.3	17.5			
	ثانياً: الالتزام		اتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً	4.036	0.810	مرتفعة
5	هناك انضباط واحترام لأوقات العمل في المؤسسة.	التكرار	84	73	10	21	6	4.07	1.094	مرتفعة
		النسبة	43.3	37.6	5.2	10.8	3.1			

مرتفعة	0.933	4.00	2	16	24	90	62	التكرار	يلتزم الموظفون باللوائح والقوانين والنظم الإدارية السائدة.	6
			1.0	8.2	12.4	46.4	32.0	النسبة		
مرتفعة	0.910	3.99	1	15	30	87	61	التكرار	يلتزم الموظفون بقيم ومبادئ المؤسسة ويتمسكون بها.	7
			0.5	7.7	15.5	44.8	31.4	النسبة		
مرتفعة	0.929	4.08	4	11	19	91	69	التكرار	يلتزم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة إليهم وفق المعايير المطلوبة.	8
			2.1	5.7	9.8	46.9	35.6	النسبة		
متوسطة	1.070	3.020	لا اتفق إطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق كليا		ثالثا: روح المشاركة	
متوسطة	1.299	2.98	32	46	33	60	23	التكرار	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم.	9
			16.5	23.7	17.0	30.9	11.9	النسبة		
منخفضة	1.110	2.87	26	51	43	70	04	التكرار	يشارك الموظفون في إبداء الأفكار والمقترحات المختلفة.	10
			13.4	26.3	22.2	36.1	2.1	النسبة		
متوسطة	1.258	3.22	22	38	41	61	32	التكرار	تتاح الفرصة لبعض الموظفين في الإشراف على بعض الأعمال القيادية لقدرتهم على التأثير الإيجابي في الآخرين.	11
			11.3	19.6	21.1	31.4	16.5	النسبة		

متوسطة	1.373	3.01	41	32	31	64	26	التكرار	تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار والمقترحات في سبيل تحقيق نتائج مميزة	12
			21.1	16.5	16.0	33.0	13.4	النسبة		
مرتفعة	0.899	3.626	لا اتفق إطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق كليا		رابعا: الممارسات الإدارية	
متوسطة	1.285	3.32	23	33	32	70	36	التكرار	توفر الإدارة العليا الإمكانيات المادية والمالية لتحسين العملية الإدارية.	13
			11.9	17.0	16.5	36.1	18.6	النسبة		
مرتفعة	1.045	3.85	6	20	26	87	55	التكرار	يتم تكوين الموظفين على الممارسات الإدارية الحديثة.	14
			3.1	10.3	13.4	44.8	28.4	النسبة		
متوسطة	1.240	3.30	21	30	48	60	35	التكرار	هناك سهولة في الاتصال وتعزيز الروابط بين الموظفين والإدارة العليا.	15
			10.8	15.5	24.7	30.9	18	النسبة		
مرتفعة	0.976	4.03	4	15	20	87	68	التكرار	تعتمد الإدارة العليا على الأنظمة الصارمة في العمل .	16
			2.1	7.7	10.3	44.8	35.1	النسبة		
مرتفعة	0.785	3.521	محور الثقافة التنظيمية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية قدر ب 3.521 الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا ما يدل على قوة مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، كما يظهر أن الانحراف المعياري الكلي للمحور قدر ب 0.785 وهو أقل من الواحد

الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد المجتمع وعدم تشتته، ومن خلال النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث الاتجاه كما يلي:

#### أولاً: الالتزام

جاء بعد الالتزام في الترتيب الأول، وكان وسطه الحسابي (4.03) بانحراف معياري (0.81)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 3.40 إلى 4.19) حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت. "أتفق" بعبارة أخرى نجد أن مستوى الدلالة مرتفع، وتحليل فقراته كل على حدى حسب ترتيب المتوسط الحسابي من الأعلى قيمة إلى أدنى قيمة نجد أن:

- الفقرة (8) " يلتزم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة إليهم وفق المعايير المطلوبة" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى دلالة مرتفع ودرجة موافقة "موافق".
  - ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (05) " هناك انضباط واحترام لأوقات العمل في المؤسسة." بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1,09) بمستوى دلالة مرتفع ودرجة موافقة "موافق".
  - وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (6) " يلتزم الموظفون باللوائح والقوانين والنظم الإدارية السائدة"، بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,93) وبمستوى دلالة مرتفع ودرجة موافقة "موافق".
  - وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (7) " يلتزم الموظفون بقيم ومبادئ المؤسسة ويتمسكون بها"، ونجدها بمتوسط حسابي (3,99) وانحراف معياري (0,91) وبمستوى دلالة مرتفع ودرجة موافقة "موافق".
- ويدل هذا على اقتناع الأفراد وقبولهم التام لأهداف المؤسسة ورغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، مما يوحي بوجود شعور ايجابي متولد لدى الأفراد إزاء مؤسستهم والالتزام بكل ما يخصها من أداء مهام وفق المعايير واحترام الوقت والالتزام بالقوانين واللوائح السائدة، وشعورهم الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء لها من خلال الالتزام والتمسك بقيمها ومبادئها.

#### ثانياً: الممارسات الإدارية

- جاء بعد الممارسات الإدارية في الترتيب الثاني، وكان وسطه الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.89)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 3.40 إلى 4.19) حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت. "أتفق" بعبارة أخرى نجد أن مستوى الدلالة مرتفع.
- وتحليل فقراته كل على حدى حسب ترتيب المتوسط الحسابي من الأعلى قيمة إلى أدنى قيمة نجد أن:
- الفقرة (16) " تعتمد الإدارة العليا على الأنظمة الصارمة في العمل"، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,03) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى دلالة مرتفع ودرجة موافقة "موافق".
- ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (14) " يتم تكوين الموظفين على الممارسات الإدارية الحديثة" ونجدها بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (1,04) بمستوى دلالة مرتفع ودرجة موافقة "موافق"،

- وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (13) " توفر الإدارة العليا الإمكانيات المادية والمالية لتحسين العملية الإدارية " ، بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1,28) وبمستوى دلالة متوسط ودرجة موافقة "محايد".

- وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (15) " هناك سهولة في الاتصال وتعزيز الروابط بين الموظفين والإدارة العليا " ، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1,24) وبمستوى دلالة متوسط ودرجة موافقة "محايد".

ويدل هذا على اهتمام كبير من قادة المؤسسة بتطبيق الأنظمة الصارمة والعدالة من أجل تقييم العمل الإداري والموظفين، وكذلك اهتمام كبير بتكوين الموظفين على المفاهيم الحديثة للإدارة بما يتماشى مع التطورات الحاصلة. إلا أنه في المقابل يظهر عدم وجود اهتمام بتوفير الإمكانيات المادية والمالية وعدم الاهتمام بالتواصل مع الموظفين، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى خلل في السير الحسن للعملية الإدارية.

#### ثالثا: الثقة:

جاء بعد الثقة في الترتيب الثالث، وكان متوسطه الحسابي (3.40) بانحراف معياري (1,17)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 3.40 إلى 4.19) حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت. "أتفق" بعبارة أخرى نجد أن مستوى الدلالة مرتفعة.

وبتحليل فقراته كل على حدى حسب ترتيب المتوسط الحسابي من الأعلى قيمة إلى أدنى قيمة نجد أن:

- الفقرة (3) " تتوافق سلوكات ومبادئ الموظفين مع قوانين وإجراءات العمل " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى دلالة مرتفعة ودرجة موافقة "أتفق".

- ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (01) " تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والموظفين، وبين الموظفين فيما بينهم " بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1,17) بمستوى دلالة مرتفعة ودرجة موافقة "أتفق".

- وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (2) " يعبر الموظف عن آرائه في مجال العمل أمام الرؤساء بكل حرية واستقلالية"، بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (1,21) وبمستوى دلالة مرتفعة ودرجة موافقة "أتفق".

- وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (4) " ترى أن الحقوق التي توفرها إدارة المؤسسة موافقة لما يبذله الموظفون من جهد خلال ساعات العمل"، ونجدها بمتوسط حسابي (2,81) وانحراف معياري (1.23) وبمستوى دلالة متوسطة ودرجة موافقة "محايد".

ويدل هذا على أنه يسود جو من الثقة في المؤسسة، الأمر الذي يخلق التآزر ويعطي الأفراد شعور بالأمان ويسمح لهم القيام بالإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم بكل حرية، إلا أنه في المقابل يظهر تحفظ من خلال الحقوق التي توفرها إدارة المؤسسة مقابل ما يبذله الموظفون من جهد خلال ساعات العمل، وهذا ما لمسناه من خلال الملاحظة أثناء الدراسة الميدانية فيما يخص المكاتب البريدية التي يعمل بها موظف واحد ويشغل مجالين وظيفيين في نفس الوقت (إطار، عون تنفيذ).

## رابعاً: روح المشاركة

جاء بعد روح المشاركة في الترتيب الرابع، وكان متوسطه الحسابي (3.02) بانحراف معياري (1,07)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 2.60 إلى 3.39) حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد" بعبارة أخرى نجد أن مستوى الدلالة متوسطة.

وبتحليل فقراته كل على حدى حسب ترتيب المتوسط الحسابي من الأعلى قيمة إلى أدنى قيمة نجد أن:

- الفقرة (11) "تتاح الفرصة لبعض الموظفين في الإشراف على بعض الأعمال القيادية لقدرتهم على التأثير الايجابي في الآخرين" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.25) وبمستوى دلالة متوسطة ودرجة موافقة "محايد".

- ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (12) "تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار والمقترحات في سبيل تحقيق نتائج مميزة" بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1,37) بمستوى دلالة متوسطة ودرجة موافقة "محايد".

- وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (9) "يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم"، بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.29) وبمستوى دلالة متوسطة ودرجة موافقة "محايد".

- وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (10) "يشارك الموظفون في إبداء الأفكار والمقترحات المختلفة"، ونجدها بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى دلالة متوسطة ودرجة موافقة "محايد".

ويدل هذا على عدم اهتمام المؤسسة ببعدها روح المشاركة من خلال عدم تشجيع الأفراد العاملين بالمؤسسة على المساهمة في أهداف الجماعة والمشاركة في المسؤولية عنها، وكذلك عدم توفير الملائمة لكافة أعضاء المؤسسة لصنع القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة.

في الأخير نلاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الثقافة التنظيمية كانت بمستوى مرتفع بدرجة موافقة "موافق"، وهذا يدل على أن متخذي القرار بالمؤسسة مهتمين بنشر وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية ومدركين لتأثيرها الإيجابي والاعتماد عليها في تبني برامج التطوير التنظيمي.

**المطلب الثالث: واقع التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.**

بالاعتماد على تحليل المخرجات والنتائج المحصل عليها من خلال إدخال معطيات الاستبيان في البرنامج الإحصائي spss.22 سنقوم بتحليل محور التطوير التنظيمي بالاعتماد على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري كما يأتي:

الجدول رقم (3-10): إجابات أفراد مجتمع البحث عن عبارات محور التطوير التنظيمي.

الرقم	العبرة	المقياس	اتفق كليا	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
	أولا: مجال الأفراد		اتفق كليا	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا	3.66	0.977	مرتفعة
17	يتم تقييم أداء الموظفين دوريا.	التكرار	52	82	23	23	14	3.70	1.194	مرتفعة
		النسبة	26.8	42.3	11.9	11.9	7.2			
18	تتم الإدارة العليا بإجراء الدورات التدريبية والتكوينية لفائدة الموظفين.	التكرار	56	91	22	19	6	3.89	1.032	مرتفعة
		النسبة	28.9	46.9	11.3	9.8	3.1			
19	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة رغبة في تطوير قدراتهم وإكسابهم المزيد من المهارات.	التكرار	61	84	27	16	6	3.92	1.030	مرتفعة
		النسبة	31.4	43.3	13.9	8.2	3.1			
20	تستخدم الإدارة العليا أسلوب التحفيز والمكافآت لإقناع الموظفين بأهمية التطوير.	التكرار	44	47	29	43	31	3.15	1.413	متوسطة
		النسبة	22.7	24.2	14.9	22.2	16.0			
	ثانيا: مجال جماعات العمل		اتفق كليا	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا	3.35	0.968	متوسطة
21	يميل الموظفون إلى مشاركة الآخرين قراراتهم المتعلقة بأعمالهم	التكرار	17	67	57	44	9	3.20	1.036	متوسطة
		النسبة	88	34.0	29.4	22.7	4.6			

متوسطة	1.190	3.28	14	41	49	56	34	التكرار	تعمل الإدارة العليا على توحيد القيم والمعتقدات بين الأفراد والجماعات.	22
			7.2	21.1	25.3	28.9	17.5	النسبة		
مرتفعة	1.278	3.42	20	32	30	70	42	التكرار	تسعى الإدارة العليا إلى حل كل الصراعات ما بين الأفراد والجماعات.	23
			10.3	16.5	15.5	36.1	21.6	النسبة		
مرتفعة	1.125	3.53	10	32	33	83	36	التكرار	هناك تشارك وتناقل للمعلومات بين الأفراد والجماعات.	24
			5.2	16.5	17.0	42.8	18.6	النسبة		
مرتفعة	0.943	3.59	لا اتفق إطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق كليا	ثالثا: مجال التنظيم نفسه		
متوسطة	1.197	3.25	20	31	52	62	29	التكرار	تراجع الإدارة العليا هيكلها التنظيمية بعلاقتها التنظيمية المختلفة بصفة دورية(نطاق الإشراف، المسؤولية، المصالح والأقسام، الأنظمة والسياسات)	25
			10.3	16.0	26.8	32.0	14.9	النسبة		
مرتفعة	1.076	3.81	7	21	28	83	55	التكرار	تتم الإدارة العليا بالتحديث في المجال التكنولوجي (من حيث الآلات والمعدات والأساليب).	26
			3.6	10.8	14.4	42.8	28.4	النسبة		
مرتفعة	1.116	3.68	7	26	41	68	52	التكرار	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير إستراتيجية عمل تتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها (من خلال تغيير الأهداف، تغيير الخطط.. الخ)	27
			3.6	13.4	21.1	35.1	26.8	النسبة		

مرتفعة	1.189	3.64	13	24	34	72	51	التكرار	هناك اهتمام مستمر بتحسين ثقافة المنظمة وتقويتها بما يساهم في التطوير التنظيمي.	28
			6.7	12.4	17.5	37.1	26.3	النسبة		
مرتفعة	0.895	3.539	محور التطوير التنظيمي							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى التطوير التنظيمي بأبعاده كان مرتفعا وفقا لآراء أفراد مجتمع الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المتغير حيث بلغ (3.539)، بانحراف معياري قيمته (0.895) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حوله، مما يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتطوير التنظيمي، وبترتيب مؤشرات وأبعاده من حيث الاتجاه نجد أن مجال الأفراد جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قيمته (0.97)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 3.40 إلى 4.19) حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المجال كانت "أوافق" بعبارة أخرى نجد أن مستوى الدلالة مرتفعة ويشير هذا إلى اهتمام المؤسسة بالدرجة الأولى بتطوير مجال الأفراد. يليه مجال التنظيم نفسه في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري قيمته (0.94)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 3.40 إلى 4.19) حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المجال كانت "أوافق" بعبارة أخرى نجد أن مستوى الدلالة مرتفعة. ثم مجال جماعات العمل في المرتبة الثالثة وكان متوسطه الحسابي (3.35) بانحراف معياري قيمته (0.96)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 2.60 إلى 3.39) حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المجال كانت "محايد" بعبارة أخرى نجد أن مستوى الدلالة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسة مهتمة بالدرجة الأولى على تطوير مجال الأفراد وهذا يرجع لكون أن المؤسسة تدرك بأن الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي لأنهم أساس المنظمة وأهم مقوماتها، ويظهر هذا الاهتمام من خلال نشر سياسة نقل الخبرات بين الموظفين الأكثر خبرة إلى زملائهم الأقل خبرة وتحديد الاحتياجات التدريبية والتكوينية وهذا ما أكدته الفقرتين (19) و(18) وكذلك ما لمسناه في مرحلة توزيع الاستبيان على أفراد المجتمع وذلك من خلال غياب بعض الموظفين في مكاتب بريد مختلفة كونهم كانوا في فترة تكوين. وبدرجة ثانية في الأهمية تولي المؤسسة اهتمام كبير بتطوير مجال التنظيم نفسه من خلال التحديث في المجال التكنولوجي من حيث الآلات والمعدات والأساليب وهذا ما لاحظناه وما صرح لنا به بعض الموظفين، وتطوير إستراتيجية عمل تتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، كذلك الاهتمام المستمر بتحسين ثقافة المنظمة وتقويتها، ومراجعة مهام العمل والوظائف والأقسام والسياسات، وهذا من أجل الوصول لملائمة التنظيم الحالي لحاجة العمل. في الأخير يأتي الاهتمام بتطوير مجال

جماعات العمل في السعي لحل الصراعات ما بين الأفراد والجماعات وتشارك وتناقل للمعلومات فيما بينهم، حيث تلعب جماعات العمل دورا أساسيا في الربط بين أفراد العمل من جهة والمنظمة من جهة أخرى.

### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

بعد التطرق لكل من تحليل السمات الشخصية وواقع متغيري الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، سيتم في هذا المبحث التطرق لاختبار فرضيات الدراسة، حيث كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو اختبار أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها على التطوير التنظيمي بمحالاته في مؤسسة وحدة البريد لولاية تيسمسيلت والتأكد من صحة الفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة، وفي بحثنا هذا انطلقنا من ثلاث فرضيات أساسية سنحاول التأكد من صحتها كل على حدى.

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

سنقوم باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي).

وتتمثل فرضيات البحث فيما يلي:

#### ➤ الفرضية الرئيسية الأولى:

-الفرضية الصفرية  $H_{10}$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

-الفرضية البديلة  $H_{11}$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

الجدول رقم (3-11): تحليل معامل الارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.

محاوور الدراسة	الثقافة التنظيمية	التطوير التنظيمي
الثقافة التنظيمية	1.000	**0,862
	.	0,000
	194	194
التطوير التنظيمي	**0,862	1
	0,000	
	194	194

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

تبين النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.005)، كما أن قيمة  $r$  معامل الارتباط سبيرمان يساوي (0.862) مما يدل على وجود ارتباط معنوي قوي وموجب بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ".

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H10: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

- الفرضية البديلة H11: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين بعد الثقة والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وكانت النتائج مبينة في الجدول رقم (3-12) كالتالي:

### الجدول رقم (3-12): تحليل معامل الارتباط سبيرمان بين الثقة والتطوير التنظيمي.

محاو الدراسة	الثقة	التطوير التنظيمي
الثقة	1.000	**0,775
		Sig
	194	N
التطوير التنظيمي	**0,775	1.000
		Sig
	194	N

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

تبين النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.005)، كما أن قيمة  $r$  معامل الارتباط سبيرمان يساوي (0.775) مما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين الثقة والتطوير التنظيمي. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر الثقة وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ".

2. الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H20: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات الالتزام وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة H21: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات الالتزام وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين مدى توفر الالتزام وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05  $\alpha \leq$ ، وكانت النتائج مبينة في الجدول رقم (3-13) كالتالي:

الجدول رقم (3-13): تحليل معامل الارتباط سبيرمان بين الالتزام والتطوير التنظيمي.

التطوير التنظيمي	الالتزام		محاور الدراسة
**0,613	1.000	S C C	الالتزام
0,000		Sig	
194	194	N	
1.000	**0,613	S C C	التطوير التنظيمي
	0,000	Sig	
194	194	N	

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

تبين النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.005)، كما أن قيمة r معامل الارتباط سبيرمان يساوي (0.613) مما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين الالتزام والتطوير التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين مدى توفر الالتزام والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ."

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H30: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر روح المشاركة وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة H31: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر روح المشاركة وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين مدى توفر متطلبات روح المشاركة وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، وكانت النتائج مبينة في الجدول رقم (3-14) كالتالي:

الجدول رقم (3-14): تحليل معامل الارتباط سبيرمان بين روح المشاركة والتطوير التنظيمي.

التطوير التنظيمي	روح المشاركة		محاو الدراسة
**0,730	1.000	S C C	روح المشاركة
0,000		Sig	
194	194	N	
1.000	**0,730	S C C	التطوير التنظيمي
	0,000	Sig	
194	194	N	

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

وتبين النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.005)، كما أن قيمة  $r$  معامل الارتباط بيرسون يساوي (0.730) مما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين روح المشاركة والتطوير التنظيمي. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر روح المشاركة وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ".

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H40: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر الممارسات الإدارية وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة H41: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات الممارسات الإدارية وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين مدى توفر متطلبات الممارسات الإدارية وتبني التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، وكانت النتائج مبينة في الجدول رقم (3-15) كالتالي:

الجدول رقم (3-15): تحليل معامل الارتباط سبيرمان بين الممارسات الإدارية والتطوير التنظيمي.

محاوِر الدراسة	الممارسات الإدارية	التطوير التنظيمي
الممارسات الإدارية	1.000	**0,838
		0,000
	194	194
التطوير التنظيمي	**0,838	1
	0,000	
	194	194

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

وتبين النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.005)، كما أن قيمة  $r$  معامل الارتباط سبيرمان يساوي (0.838) مما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين الممارسات الإدارية والتطوير التنظيمي. وبناءً على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر الممارسات الإدارية والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تم اختبار هذه الفرضية على مرحلتين، في المرحلة الأولى تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، وفي المرحلة الثانية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع. وفي كلا الاختبارين ترفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05.

➤ الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الصفرية H20: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة H21: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط (Linear Regression)، لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في التطوير التنظيمي والمتغير المستقل الثقافة التنظيمية، و تم تلخيص النتائج من خلال الجدول رقم (3-16) كما يلي:

الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) لأثر الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثقافة التنظيمية	التطوير التنظيمي	0.982	23.557	0.000	554.937	0.862	0.743

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج SPSS v22

تشير معطيات الجدول رقم (3-16) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع "التطوير التنظيمي" في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، وبالتالي وجود أثر معنوي بينهما، ويؤكد معنوية هذا الأثر كل من (F) المحسوبة التي بلغت (554.937)، وهذا ما دعمته قيمة T البالغة (23.557)، بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإنه كل من قيمة T و F دالتان عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، كما وقدر معامل الارتباط (0.862) وهذه القيمة تمثل قوة ارتباط مرتفعة وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة بين متغيري الدراسة، كما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.743) إلى أن التغير الذي يطرأ على التطوير التنظيمي يتأثر بالتغير في الثقافة التنظيمية بنسبة 74.3%. كذلك ارتفاع معامل خط الانحدار بقيمة 0.756 أي أنه له تأثير إيجابي. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تبني التطوير التنظيمي في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H10: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال الأفراد في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .
- الفرضية البديلة H11: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال الأفراد في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة

على تبني تطوير مجال الأفراد في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثابت	0.134	0.598	0.551			
الثقة	0.132	1.671	0.096			
الالتزام	0.177	2.704	0.007			
روح المشاركة	0.102	1.599	0.112			
الممارسات الإدارية	0.568	6.929	0.000			
مستوى المعنوية				0.000		

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج SPSS v22

يتبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (00) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ ، لكل من بعدي الممارسات الإدارية والالتزام على تطوير مجال الأفراد في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (6.929) و(2.704)، وهي دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  وتعتبر العلاقة إيجابية وقوية لأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.804) وهي مرتفعة، كما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.646) إلى أن التغيرات التي تطرأ على مستوى تطوير مجال الأفراد في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت تكون متأثرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة بنسبة (64.6%)، وهي نسبة مرتفعة، كما أكدت قيمة F المحسوبة هذا الأثر والتي بلغت قيمتها (86.396) وبمستوى معنوية 0.000، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بالنسبة لبعدي الثقة وروح المشاركة على تطوير مجال الأفراد.

بناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال الأفراد في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

## 2. الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H20: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال جماعات العمل في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت " عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .
- الفرضية البديلة H21: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال جماعات العمل في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت " عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الجدول رقم (3-18): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة

على تبني تطوير مجال جماعات العمل في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثابت	0.133	0.634	0.527			
الثقة	0.203	2.754	0.006	103.284	0.828	0.686
الالتزام	0.009	0.149	0.881			
روح المشاركة	0.203	3.420	0.001			
الممارسات الإدارية	0.520	6.787	0.000			
مستوى المعنوية				0.000		

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج SPSS v22

يتبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (3-18) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لكل من بعد الممارسات الإدارية، روح المشاركة، الثقة على تطوير مجال جماعات العمل في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (6.787) و (3.420) و (2.754)، وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتعتبر العلاقة إيجابية وقوية لأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.828) وهي مرتفعة، كما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.686) إلى أن التغيرات التي تطرأ على مستوى تطوير مجال جماعات العمل في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت تكون متأثرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة بنسبة (68.6%)، وهي نسبة مرتفعة، كما أكدت قيمة F المحسوبة هذا الأثر والتي بلغت قيمتها (103.284) وبمستوى معنوية 0.000، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بالنسبة لبعدهم الالتزام على تطوير مجال جماعات العمل.

بناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال جماعات العمل في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت " عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H30: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال التنظيم نفسه في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت " عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

- الفرضية البديلة H31: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال التنظيم نفسه في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت " عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة

على تبني تطوير مجال التنظيم نفسه في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثابت	0.274	1.386	0.167			
الثقة	0.208	2.989	0.003			
الالتزام	0.039	0.672	0.503			
روح المشاركة	0.100	1.794	0.074			
الممارسات الإدارية	0.594	8.226	0.000			
مستوى المعنوية				0.000		

المصدر: نتائج تحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج SPSS v22

يتبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (00) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لكل من بعدي الممارسات الإدارية والثقة على تطوير مجال التنظيم نفسه في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (8.226) و (2.989)، وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )، وتعتبر العلاقة إيجابية وقوية لأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.840) وهي مرتفعة، كما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.706) إلى أن التغيرات التي تطرأ على مستوى تطوير مجال التنظيم نفسه في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت تكون متأثرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة بنسبة (70.6%)، وهي نسبة مرتفعة، كما أكدت قيمة F المحسوبة هذا الأثر والتي بلغت قيمتها (113.282) وبمستوى معنوية 0.000، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بالنسبة لبعدي الالتزام وروح المشاركة على تطوير مجال التنظيم نفسه.

بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال التنظيم نفسه في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

المطلب الثالث: - اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (فرضية الفروقات).

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل اختبار T لعينات المستقلة Independent-samples T-test بالنسبة لمتغير الجنس بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بالنسبة للمتغيرات الأخرى للعينة. ➤ الفرضية الرئيسية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H<sub>30</sub>: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى خصائص

العينة ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، الخبرة) " في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

- الفرضية البديلة H31: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، الخبرة) " في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت. وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H10: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى الجنس في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

- الفرضية البديلة H11: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى الجنس في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test) لأنه لدينا فئتين (ذكر، أنثى) بالنسبة لمتغير الجنس، وتم تلخيص النتائج من خلال الجدول رقم (3-20) كما يلي:

الجدول رقم (3-20): نتائج اختبار (Independent-Samples T-test) للفروقات في إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس.

المحور	الخاصية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة F	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية	الجنس	ذكر	3.54	0.743	0.698	3.294	0.486
		أنثى	3.45	0.902			
التطوير التنظيمي	الجنس	ذكر	3.56	0.845	0.791	2.911	0.430
		أنثى	3.45	1.033			
جميع المحاور	الجنس	ذكر	3.55	0.757	0.768	3.705	0.443
		أنثى	3.45	0.929			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

يتبين من الجدول أن قيمة T لكل المحاور عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$  تساوي 0.768 وهي أقل من قيمة T الجدولية، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية لكل المحاور 0.443 وهي أكبر من 0.05 وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى الجنس في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت"، بمعنى أن الجنسين يحملون نفس التصورات وأجابوا في نفس الاتجاه بدون فروق مما يؤكد وجود رؤية مشتركة متقاربة لأفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H20: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى العمر في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

- الفرضية البديلة H21: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى العمر في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) بالنسبة لمتغير العمر، لأنه لدينا ثلاثة فئات للعمر وهي (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 39 سنة، أكبر من 40 سنة) وتم تلخيص النتائج من خلال الجدول رقم (3-21) كما يلي:

الجدول رقم (3-21): نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير العمر.

المحور	الفئة (سنة)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة F	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية	أقل من 30	29	3.178	0.812	2	4.317	0.015
	من 30 إلى 39	96	3.511	0.832			
	أكبر من 40	69	3.680	0.661			
التطوير التنظيمي	أقل من 30	29	3.169	0.810	2	3.693	0.027
	من 30 إلى 39	96	3.536	0.950			
	أكبر من 40	69	3.700	0.809			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

الثقافة التنظيمية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت 4.317، في حين أن مستوى معنوية F بلغ 0.015 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$ ، وعليه توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول مستوى متغير الثقافة التنظيمية تعزى العمر".

التطوير التنظيمي: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت 3.693، في حين أن مستوى معنوية F بلغ 0.027 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$ ، وعليه توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول مستوى متغير التطوير التنظيمي تعزى العمر".

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى العمر في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت".

ولإيجاد مصدر الفروق في متغير العمر تم استخدام الاختبار الإحصائي البعدي شيفيه (Scheffé test) للمقارنة البعدية بين الفئات.

الجدول رقم (3-22): نتائج اختبار شيفيه (Scheffé test) للمقارنات البعدية بين فئات العمر.

أكثر من 40 سنة		بين 30 و 39 سنة		أقل من 30 سنة		البيان (العمر)	الثقافة التنظيمية
القيمة الاحتمالية	متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية	متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية	متوسط الفرق		
0.015	0.501*	0.129	0.332			أقل من 30 سنة	الثقافة التنظيمية
0.386	0.168			0.129	- 0.332	بين 30 و 39 سنة	
		0.386	- 0.168	0.015	- 0.501*	أكثر من 40 سنة	
0.027	- 0.530*	0.149	- 0.366			أقل من 30 سنة	التطوير التنظيمي
0.501	- 0.164			0.149	- 0.366	بين 30 و 39 سنة	
		0.501	- 0.164	0.027	- 0.530*	أكثر من 40 سنة	

\* متوسط الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

يتضح من الجدول السابق أن: مصدر الفروق في متغير العمر كان بين الفئتين (أقل من 30 سنة وأكثر من 40 سنة) ولصالح فئة أكثر من 40 سنة، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) بين الفئتين على مستوى المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) كانت تساوي على التوالي (0.015)، (0.027) وهي أقل من 0.05. وعليه نستخلص أن أفراد مجتمع الدراسة المدروس لا يحملون نفس الاتجاهات ونفس التصورات بين فئتي العمر أقل من 30 سنة وأكثر من 40 سنة، وهذا يؤكد عدم وجود رؤية متقاربة بين الفئتين حول مستوى كل من الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H30: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى المؤهل العلمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

- الفرضية البديلة H31: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى المؤهل العلمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) بالنسبة لمتغير العمر، لأنه لدينا ثلاث فئات للمؤهل العلمي وهي (ثانوي، جامعي، دراسات أخرى) وتم تلخيص النتائج من خلال الجدول رقم (3-23) كما يلي:

الجدول رقم (3-23): نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير المؤهل العلمي.

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة F	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية	ثانوي	58	3.686	0.704	3	2.318	0.101
	جامعي	132	3.440	0.795			
	دراسات أخرى	4	3.828	1.322			
التطوير التنظيمي	ثانوي	58	3.704	0.799	3	1.667	0.191
	جامعي	132	3.460	0.910			
	دراسات أخرى	4	3.791	1.534			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

الثقافة التنظيمية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.318، في حين أن مستوى معنوية F بلغ 0.101 وهي أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$ ، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول مستوى متغير الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي.

التطوير التنظيمي: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.667، في حين أن مستوى معنوية F بلغ 0.191 وهي أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$ ، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول مستوى متغير التطوير التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى متغيرات الدراسة

(الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى المؤهل العلمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت".

وعليه نستخلص أن أفراد مجتمع الدراسة المدروس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يحملون نفس الاتجاهات ونفس التصورات وهذا يؤكد وجود رؤية متقاربة حول مستوى كل من الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H40: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

- الفرضية البديلة H41: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) بالنسبة لمتغير العمر، لأنه لدينا ثلاثة فئات لمجال الوظيفة الحالية وهي (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) وتم تلخيص النتائج من خلال الجدول رقم (24-3) كما يلي:

الجدول رقم (24-3): نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير مجال الوظيفة.

المحور	الفئة (سنة)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة F	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية	إطار	76	3.454	0.714	2	1.798	0.168
	عون تحكم	39	3.397	0.809			
	عون تنفيذ	79	3.647	0.829			
التطوير التنظيمي	إطار	76	3.501	0.776	2	5.026	0.007
	عون تحكم	39	3.205	1.008			
	عون تنفيذ	79	3.742	0.899			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

الثقافة التنظيمية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.798، في حين أن مستوى معنوية F بلغ 0.168 وهي أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$ ، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى مجال الوظيفة".

التطوير التنظيمي: من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت 5.026، في حين أن مستوى معنوية F بلغ 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية  $0,05 \leq \alpha$ ، وعليه توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير التطوير التنظيمي تعزى لمجال الوظيفة".

من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الدراسة (الثقافة التنظيمية) تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت. ونرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الدراسة (التطوير التنظيمي) تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت".

ولإيجاد مصدر الفروق في متغير مجال الوظيفة الحالية بالنسبة لمتغير التطوير التنظيمي تم استخدام الاختبار الإحصائي البعدي شيفيه (Scheffé test) للمقارنة البعدية بين الفئات.

الجدول رقم (3-25): نتائج اختبار شيفيه (Scheffé test) للمقارنات البعدية بين فئات مجال الوظيفة.

البيان (العمر)		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ	
		متوسط	القيمة الاحتمالية	متوسط	القيمة الاحتمالية	متوسط	القيمة الاحتمالية
الثقافة التنظيمية	إطار			0.057	0.933	0.193	0.309
	عون تحكم	0.057	0.933			0.250	0.265
	عون تنفيذ	- 0.193	0.309	- 0.250	0.265		
التطوير التنظيمي	إطار			0.295	0.233	- 0.241	0.233
	عون تحكم	0.295	0.233			0.537	0.008
	عون تنفيذ	- 0.241	0.233	- 0.537	0.008		

\* متوسط الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

يتضح من الجدول السابق أن: مصدر الفروق في متغير مجال الوظيفة بالنسبة لمتغير الدراسة التطوير التنظيمي كان بين الفئتين عون تحكم و عون تنفيذ ولصالح عون تنفيذ، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) بين الفئتين على مستوى المتغير التابع (التطوير التنظيمي) كانت تساوي (0.008)، وهي أقل من 0.05. وعليه نستخلص أن أفراد مجتمع

الدراسة المدروس لا يحملون نفس الاتجاهات ونفس التصورات بين فئتي مجال الوظيفة عون تحكم و عون تنفيذ، وهذا يؤكد عدم وجود رؤية متقاربة بين الفئتين حول مستوى التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية البريد لولاية تيسمسيلت.

**5. الفرضية الفرعية الخامسة:**

- الفرضية الصفرية H50: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى الخبرة في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

- الفرضية البديلة H51: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى الخبرة في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) بالنسبة لمتغير العمر، لأنه لدينا ثلاثة فئات للعمر وهي (أقل من 5 سنة، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وتم تلخيص النتائج من خلال الجدول رقم (3-26) كما يلي:

الجدول رقم (3-26): نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير الخبرة.

المحور	الفترة (سنة)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة F	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية	أقل من 5	49	3.318	0.832	2	2.227	0.111
	من 5 إلى 10	64	3.580	0.820			
	أكثر من 10	81	3.598	0.713			
التطوير التنظيمي	أقل من 5	49	3.353	0.897	2	1.773	0.173
	من 5 إلى 10	64	3.533	0.975			
	أكثر من 10	81	3.657	0.815			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v 22

**الثقافة التنظيمية:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.227، في حين أن مستوى معنوية F بلغ 0.111 وهي أكبر من مستوى المعنوية  $0,05 \leq \alpha$ ، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية تعزى للخبرة".

**التطوير التنظيمي:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.773، في حين أن مستوى معنوية F بلغ 0.173 وهي أكبر من مستوى المعنوية  $0,05 \leq \alpha$ ، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير التطوير التنظيمي تعزى للخبرة".

من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$  بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) تعزى إلى الخبرة في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت".

وعليه نستخلص أن أفراد مجتمع الدراسة المدروس على اختلاف سنوات الخبرة في العمل يحملون نفس الاتجاهات ونفس التصورات وهذا يؤكد وجود رؤية متقاربة حول مستوى كل من الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.

نلاحظ من خلال ما سبق عدم تسجيل أية فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت- والتي تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، وتعزو الباحثة هذا التجانس في إجابات المستجوبين إلى كون أغلبية الفئة المستجوبة تتكون كلها من فئة ذوي المستوى الجامعي والخبرة الطويلة التي تتميز بمستوى معرفي لا بأس به يجعلها على قدر كافي من الإدراك بأهمية الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي. في حين تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى متغيري الدراسة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيري ( العمر، مجال الوظيفة)، حيث كان مصدر الفروق بالنسبة لمتغير العمر هو فئتي العمر أقل من 30 سنة وأكثر من 40 سنة ولصالح فئة أكثر من 40 سنة بالنسبة لمتغيري الدراسة معا، أما لمتغير مجال الوظيفة فكان مصدر الفروق بين فئتي عون تحكم وعون تنفيذ ولصالح فئة عون تنفيذ بالنسبة للمتغير التابع (التطوير التنظيمي) فقط، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى وعي فئة أكثر من 40 سنة وفئة عون تنفيذ نتيجة طول فترة العمل ومجال العمل الذي يساعد على فهم وإدراك أهمية الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في المؤسسة.

## خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت"، وكذا الهيكلة الإدارية التي تسيّر وفقها، ولقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الإستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين: الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا ممثلة في السؤال التالي: "ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت؟" وبعد استرجاع الإستبانة قمنا باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل بتفريغها وتحليل بيانات للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، اختبار T. ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة الفرضيتين الأولى والثانية بصفة كلية التي وضعناها وقبولها، أما الفرضية الثالثة فكانت صحتها نسبية، حيث استنتجنا ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بمؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.
- وجود ارتباط معنوي قوي وموجب بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.
- يوجد أثر معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تبني التطوير التنظيمي لدى العمال الإداريين "بمؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- التغيير الذي يطرأ على التطوير التنظيمي يتأثر بالتغير في الثقافة التنظيمية بنسبة 74.3%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد المجتمع حول متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) في "مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت"، عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد المجتمع حول متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) في "مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت"، عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  تعزى لمتغيرات (العمر، مجال الوظيفة الحالية).

الخطبة

## الخاتمة

إن التطورات الاقتصادية والتغيرات المستمرة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي يشهدها العالم أدت إلى انفتاح المنظمات على معارف ومفاهيم إدارية جديدة وعديدة ومتنوعة لا حصر لها، من بين هذه المفاهيم نجد "مفهوم الثقافة التنظيمية"، حيث باعتبار المنظمات كمجتمع من نوع خاص أو منظمة اجتماعية لها خصوصياتها، وبالتركيز على أبعادها وامتداداتها وتحليل مكوناتها وعلاقتها بالبعد البشري أو بالأفراد، ومن خلال الدراسة الحالية وما تناولته من تحليل ومفاهيم حول الثقافة كونها مرتبطة بجماعة من الأفراد أو مجتمع ما، فإننا استطعنا أن نكون صورة ذهنية عن ماهية الثقافة التنظيمية، خصائصها، مستوياتها، أنواعها، عناصرها وأبعادها.. الخ

وفي ظل عصر يتميز بالتطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات خاصة النظم الإدارية منها التي تتطلب إستراتيجيات وآليات تتميز بالحدثة، يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة مختلف المنظمات حيث له أهمية بالغة في زيادة الفعالية وكفاءة الأداء الوظيفي. فباعتباره تغير مخطط يشغل حيزا لا يستهان به بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة هو أمر ضروري ولا بد منه بشرط الاقتناع به والعمل على تجسيده بنية صادقة وصافية خدمة للمصلحة العامة، والذي يرفضه ويقاومه سيقمى يعاني ولن يكتب له النجاح والتقدم مهما كانت أساليب وطرائق عمله ومهما كان ذكاؤه.

إذن أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التطوير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لأثرها البالغ داخل المنظمة، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وتؤثر على تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم ، ولا يمكن إحداث عملية تطوير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية. حيث تتأثر هذه الأخيرة وتوجه بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتكتسب من خلالها ومن خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم بتحديد السلوكيات المرغوبة والقيم الأخلاقية وقواعد الانضباط وخلق الالتزام بأهداف المنظمة، ويمكن أن تعتبر كعامل مساعد لعملية التطوير التنظيمي من خلال بناء مفاهيم صحيحة ونقل أفكار بناءة عنه.

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة "تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمقترحات سيتم عرضها فيما يلي:

## 1- النتائج:

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تتعلق بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن التساؤلات والفرضيات. ويمكن تحديد أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة في الآتي:

### أ- النتائج النظرية:

- الثقافة هي كل مركب من مجموعة مختلفة من أنماط السلوك وأسلوب حياة الإنسان في التفكير والعمل والتكامل والتوافق في الحياة التي اتفق أبناء مجتمع ما على قبولها فأصبحوا يتميزون بها عن غيرهم من باقي المجتمعات، والمتنقلة من جيل إلى جيل.
- التنظيم هو مفهوم عام يعبر عن تكوين وحدة متكاملة من خلال وضع كل شيء في مكانه، وكل شخص في مكانه وربط الأشياء بعضها ببعض، والأشخاص بعضهم ببعض. وهناك مفهومان للتنظيم، المفهوم الموضوعي الذي يمثل العملية أو الوظيفة التنظيمية، أو المفهوم الشكلي الذي يمثل المنظمة أي الإطار الذي يظهر به التنظيم، وفي هذا البحث أخذنا بالمفهوم الشكلي حسب ما تقتضيه دراستنا.
- الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المركب المتغير الذي يتم تناقله اجتماعيا ويشتمل على مجموعة من الافتراضات والمعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء والقيم الأساسية التي توجه السلوكيات في المنظمة.
- إن للثقافة التنظيمية القوية أهمية كبيرة في إيجاد شعور بالتوحد والانتماء وتشجيع السلوك الإيجابي والالتزام بأهداف المنظمة مصالحها العليا.
- تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من المميزات والخصائص التي تميزها عن الثقافة الإنسانية، وتظهر لها مستويات عديدة تصنف في تقسيمين هما التقسيم الداخلي والتقسيم الخارجي.
- لم يتم بعد ضبط تصنيف الثقافة التنظيمية بمعيار معين نظرا لحداثة دراسة هذا الموضوع، حيث يوجد للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.
- هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ تسلسلا محددًا، وهناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء عليها. كما أن لها خاصية الانتقال والتوريث بآليات مختلفة. وهناك طرق أساسية تقوي وتطور من ثقافة المنظمة، ويعتبر تغييرها صعبا ولكنه غير مستحيل.

- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليته. فالثقافة تؤثر على العديد من العناصر التنظيمية وكذلك على العاملين بالمنظمة.
- التطوير التنظيمي هو جهد مخطط، منظم ومستمر على المدى البعيد يتطلب المشاركة الفعالة من قبل الإدارة العليا، تعتبر تقنيات العلوم السلوكية التطبيقية أحد المصادر الرئيسية له، وهو يهدف إلى إدخال التغيير والتطوير لمكونات المنظمة كافة، من أجل إحداث نقلة نوعية فيها وزيادة فعاليتها.
- عملية التطوير التنظيمي لا تحدث من فراغ بل تكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها.
- تنبع أهمية التطوير التنظيمي من كونه يزود القادة الإداريين بالتقنيات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المفروضة على منظمات الأعمال وتطوير أدائها. الأمر الذي يؤدي بها إلى الاستمرار والاستقرار وتحقيق النجاح المتواصل.
- تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، وباعتباره كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف وتركز على السلوك التنظيمي فهو يسعى من خلال ممارسته إلى إيجاد نوع من التوازن والتكامل بين أهداف الأفراد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.
- للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، من بينها الإستهدافية، الواقعية، التوافقية، الفاعلية، المشاركة، الإصلاح، القدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقدرة على التطوير والابتكار.
- إن عملية التطوير التنظيمي وباعتبارها جهود طويلة المدى من أجل تحسين فاعلية المنظمة وقدرتها على حل مشاكلها وكذا مواكبتها للتغيرات المحيطة، فإنها توجه اهتماماتها نحو ثلاثة مجالات هي: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم بنفسه بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل.
- هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في إحداث التطوير التنظيمي، وتتنوع هذا الاستراتيجيات حسب حجم وقوة التغيير المخطط الذي سيتم في المنظمة، وتعددت اجتهادات العلماء حول مراحل التطوير التنظيمي، فمنهم من حددها بثلاث مراحل، ومنهم من حدده بخمس مراحل، والبعض زادها إلى سبع مراحل.
- عملية التطوير التنظيمي تتضمن العديد من الأساليب، قد تكون قديمة تنبع من صميم النظريات التقليدية التي تنصب على تأهيل وتدريب العناصر البشرية وتحديد أساليب الاختبار وإعطاء المكافآت والحوافز المادية وتنصب على الهياكل من حيث التصنيف وتبسيط الإجراءات وتعديل الأنظمة والقوانين،

أو الحديثة التي استخدمت الأساليب القديمة وأضافت إليها أبعادا جديدة كإنشاء المراكز المتخصصة والأبحاث الميدانية.

- تحتاج عملية التطوير التنظيمي إلى دعم من قبل الإدارة العليا، وتتوفر عدة بدائل يمكن الاختيار من بينها للجهة التي ستتولى هذه العملية، تتمثل هذه البدائل في سلطة التطوير من داخل المنظمة (الإدارة العليا، المشاركة، التفويض)، سلطة التطوير من خارج المنظمة ( الاستشاريون الخارجيون)، وسلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية.
- تواجه عملية التطوير التنظيمي مجموعة من الصعوبات التي تشكل تحديات أمام نجاحها، حيث تعتبر مقاومة التطوير من أبرز هذه التحديات.
- يجب الحرص على توفير عوامل سليمة لتنفيذ عملية التطوير التنظيمي، ووضع مؤشرات ومعايير جيدة لتقييم نتائجه من أجل ضمان نجاح برامجه.
- هناك تأثير للثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها تأثير ثقافة المنظمة على سلوك الأفراد والجماعات، الهيكل التنظيمي، وفاعلية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها من الأبعاد المتضمنة في برنامج التطوير التنظيمي.

#### ب- النتائج التطبيقية:

أظهرت الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة وحدة البريد لولاية تيسمسيلت إلى :

- أن مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت كان مرتفعا وبدرجة موافقة "موافق"، وهذا يدل على أن متحذي القرار بالمؤسسة مهتمين بنشر وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية بين العمال ومدركين لتأثيرها الإيجابي والاعتماد عليها في تبني برامج التطوير التنظيمي.
- أن مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت تلتزم بأبعاد الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقا لتصورات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: **الالتزام، الممارسات الإدارية، الثقة، روح المشاركة.**
- مستوى التطوير التنظيمي بأبعاده كان مرتفعا وفقا لآراء أفراد مجتمع الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المتغير حيث بلغ (3.539)، بانحراف معياري قيمته (0.895) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حوله.
- أظهرت الدراسة على وجود ارتباط معنوي قوي وموجب بين متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي).

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بمؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت.
- وجود ارتباط قوي وموجب بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حدى (الثقة، الالتزام، روح المشاركة، الممارسات الإدارية) والتطوير التنظيمي.
- وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تبني التطوير التنظيمي لدى العمال الإداريين "بمؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت" عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .
- أن الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل لها تأثير إيجابي بنسبة 74.3% في تبني التطوير التنظيمي.
- أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة كمتغير مستقل لها تأثير إيجابي بنسبة 64.6% على مجال تطوير الأفراد.
- أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة كمتغير مستقل لها تأثير إيجابي بنسبة 68.6% على مجال تطوير جماعات العمل.
- أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة كمتغير مستقل لها تأثير إيجابي بنسبة 70.6% على مجال تطوير التنظيم نفسه.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد المجتمع حول متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) في "مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت"، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد المجتمع حول متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي) في "مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت"، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، تعزى لمتغيرات العمر، وكان مصدر الفروق في هذا المتغير بين الفئتين (أقل من 30 سنة وأكثر من 40 سنة) ولصالح فئة أكثر من 40 سنة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد المجتمع حول متغير الدراسة الثقافة التنظيمية في "مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت"، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد المجتمع حول متغير الدراسة التطوير التنظيمي في "مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت"، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، وكان مصدر الفروق بين الفئتين عون تحكم وعون تنفيذ ولصالح عون تنفيذ.

## 2- المقترحات

- من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتوفير الإمكانيات المادية والمالية من أجل تحسين العملية الإدارية.
- ضرورة الاهتمام بتسهيل التواصل بين الإدارة العليا والموظفين من أجل ضمان السير الحسن للعملية الإدارية.
- ضرورة الاهتمام بالحقوق التي توفرها إدارة المؤسسة وجعلها موافقة لما يبذله الموظفون من جهد خلال ساعات العمل.
- إتاحة الفرصة لبعض الموظفين الذين يمتلكون القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين للإشراف على بعض الأعمال القيادية.
- الاهتمام بإقامة لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار والمقترحات في سبيل تحقيق نتائج مميزة.
- إتاحة الفرصة أمام العمال من أجل إبداء الأفكار والمقترحات المختلفة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم.
- ضرورة استخدام الإدارة العليا لأسلوب التحفيز والمكافآت لإقناع الموظفين بأهمية التطوير.
- ضرورة تشجيع الموظفين على مشاركة قراراتهم المتعلقة بأفكارهم، وتوحيد القيم والمعتقدات بين الأفراد والجماعات.
- ضرورة مراجعة الإدارة العليا لهياكلها التنظيمية بعلاقتها التنظيمية المختلفة بصفة دورية.

## 3- آفاق الدراسة:

- في الأخير سيتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن التطرق إليها ودراستها مستقبلاً:
- دور الإدارة بالاحتواء العالي في تغيير الثقافة التنظيمية.
- أثر نظم المعلومات على تفعيل التطوير التنظيمي.
- مساهمة مهارة اتخاذ القرارات في نجاح التطوير التنظيمي.
- دور إدارة الوقت في نجاح التطوير التنظيمي.

# قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية

أولاً: كتب

1. أبو هتلة خالد سعيد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، الطبعة الأولى، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002.
3. إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
4. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
6. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
7. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
8. جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإبداعية، سلسلة الإدارة الحديثة، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
9. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
10. حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 1993.
11. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
12. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، سلسلة كتب علم الاجتماع، الكتاب رقم (72)، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2010.
13. خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
14. رجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
15. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارسته العملية -، الطبعة الأولى، دار الفكر - دمشق، 2000.

16. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، 2007.
17. رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله تطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2013.
18. سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
19. السعيد مبروك ابراهيم، دراسات في إدارة المؤسسات: التطوير التنظيمي، البناء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير، مؤسسة الباحث للإستشارات البحثية، القاهرة، 2018.
20. سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
21. سيد محمد جاد الرب، جودة مراجع إدارة الأعمال: جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، الطبعة، دار النشر، بلد النشر، 2008.
22. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
23. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية المنصورية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
25. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998.
26. عبد الغني عماد، سوسولوجيا الثقافة - المفاهيم والإشكاليات ... من الحدائثة إلى العولمة-، الطبعة الثالثة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2016.
27. عبد الله بن عبد الغني الطحجم، التطوير التنظيمي : المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات، الطبعة الخامسة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2009.
28. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، درا المعتز، عمان، 2015.
29. عصام محمود حسن هنتش، إبراهيم جابر السيد أحمد، إدارة التسويق والاتصال والمبيعات، ط 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، دسوق، زراودة، 2019.
30. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1988.

31. فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي : القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
32. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد الجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.
33. فريد كورتل، آمال كحيله، إدارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
34. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
35. محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع: وظائف المديرين - التنظيم الإبداعي- (الجزء الثالث)، سلسلة كتب المعارف الإدارية، الكتاب الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
36. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
37. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
38. محمد بن علي الحميميدي، التنظيم والتخطيط، الطبعة الثانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2014.
39. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السادسة، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، 1984.
40. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
41. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
42. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
43. محمود رأفت علي الدرديري، إبراهيم جابر السيد، علم وفن الإدارة الحديثة، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
44. محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
45. مرزوق مطر الفهمي، الطريق إلى الجودة في التعليم -أساسيات ومتطلبات التطبيق-، الطبعة الأولى، مكتبة جريدة الورد، القاهرة، 2016.

46. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2018.
47. معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الثاني، مطبعة محمد عبد الكريم حسان، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2014.
48. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
49. منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
50. منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء، 2013.
51. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
52. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، ط 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2015.
53. ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
54. نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
55. هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، 2006.
56. يمني عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، 2013.

ثانياً: الأعمال الجامعية

أ- أطروحات دكتوراه

1. أمال حواطي، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية غرداية-، الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، 2016-2017.

2. الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2013/2012.
3. بلطرش حياة، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة الأخرضية--، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، السنة الجامعية 2020/2019.
4. بلعيد حياة، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات -دراسة حالة المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر بشار والمديريات العمليانية التابعة لها في كل من ولاية بشار، أدرار وتندوف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2016-2015.
5. بوزوران سعيدة، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د، جامعة لويسي علي- البليدة 02، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية، 2016-2015.
6. تركي عبد الله الأحمرري، الثقافة التنظيمية في جامعات جنوب السعودية ودورها في التطوير التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم الإدارة التربوية، جامعة اليرموك- الأردن، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والأصول، تخصص إدارة تربوية، 2015.
7. تلخوخ سعيدة، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة حالة "أن سي أ روية" و "فرويتال كوكا كولا"، أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة أحمد بوقرة \*بومرداس\*، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، 2018-2017.
8. تيطراوي خالد، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية -EATIT- بالمسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة الجزائر-2، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2017/2016.
9. حدة بوتينة، دور رأس المال الفكري في تفعيل التطوير التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة: شركة إسمنت عين التوتة "باتنة" -، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-

- بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، 2016-2017.
- 10.** حسين عبد الرحمن محمد السخني، تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، قسم الأصول والإدارة التربوية، تخصص إدارة تربوية، 2005.
- 11.** حماد مختار، إستراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص التنظيم السياسي والإداري، 2016-2017.
- 12.** حمد الحمود، خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية والنفسية، تخصص إدارة تربوية، 2010.
- 13.** خالد عبد الوهاب هلال الزيديين، أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية "من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، 2011.
- 14.** خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة فرحات عباس سطيف -1، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، 2017-2018.
- 15.** رنجي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية: حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة البليدة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012-2013.
- 16.** ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، 2017-2018.

17. سعال سومية، إستراتيجية تطبيق التطوير التنظيمي ودورها في تحقيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والعمل، 2016-2017.
18. سعود أمال، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الكوابل "بسكرة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية، 2020-2021.
19. سعيد رمضان، الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة - المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2019-2020.
20. شواي سارة، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مصطفى إسمبولي- معسكر، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، فرع إدارة الأعمال، 2017-2018.
21. صوطة نعيمة، عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين: -دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالملة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د)، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، 2018-2019.
22. صونية براهيمية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة محمد دباغين سطيف 2، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة موارد بشرية، 2016/2017.
23. عماد عناد القرالة، أثر أساليب التخصيب وانعكاساتها على التطوير التنظيمي: -دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية-، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة، جامعة العلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2010.
24. عيسات سومية، دور الاتصال في زيادة فعالية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - شركة توزيع المواد البترولية "نفطال"-، جامعة لوئيسي علي، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والاتصال والعلاقات العامة، 2017-2018.

25. لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي - دراسة سوسولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (إتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة وعمل، 2016-2017.

26. نسيمة بومعراف، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر - بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي، 2013-2014.

27. هواري فاطمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملية للاتصالات بالجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (الطور الثالث)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2019-2020.

28. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2012-2013.

29. يونس مختار، القيم التنظيمية ودورها في التطوير التنظيمي في المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، 2019-2020.

### ب- رسائل ماجستير

1. الأخضر صياحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: -دراسة حالة مطاحن الحظنة بالمسيلة-، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2010-2011.

2. إسماعيل محمد عمر فشتول، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية على المديرين الليبيين العاملين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي، ليبيا، رسالة

- مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العليا "ماجستير" في إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، تخصص إدارة الأعمال، 2010.
3. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، 2006.
4. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011.
5. بن قرقور ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي - دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة -، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، 2007-2008.
6. بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والعمل، 2014-2015.
7. بوطرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة: شركة اسمنت تبسة (SCT)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2010-2011.
8. بوعويش عبد الله، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العنصر البشري - دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012-2013.
9. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، تخصص القيادة والإدارة، 2016.
10. خالصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي - دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي E.N.S.S.E.A -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

- شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي السنة الجامعية 2011-2012.
- 11.** ديمة عبد علي عليان، الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"، أطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2012.
- 12.** سعال سومية، التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية مؤسسة سونطراك الأغواط (DML)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة عمار ثليجي - الأغواط، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم، الديناميكية الاجتماعية والمجتمع، 2012-2013.
- 13.** سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، 2006.
- 14.** سوسن محمد إسماعيل عبد الله، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، 2010.
- 15.** عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، 2008.
- 16.** عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة - دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2012-2013.
- 17.** فاتن عدنان أبو ورد، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، كلية التربية، قسم أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، 2015.
- 18.** محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.

19. معموري صورية ، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز الشلف شمال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2008.
20. مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، مذكر مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات ، 2010.

### ثالثا: مقالات

1. أحمد صالح الهزائمة، محمد الزعبي، أثر التغيير في التطوير التنظيمي: حالة دراسية ميدانية في دائرة الجمارك العامة الأردنية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، جامعة البليدة 2، المجلد 4 العدد 01، جامعة البليدة 2، 01-06-2015، ص ص 8-35.
2. أحمد ضيف، التطوير التنظيمي: ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، جامعة زيان عاشور - الجلفة، المجلد 9، العدد 02، 12-12-2018، ص ص 349-363.
3. باصور عقيلة، على عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدينة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، الجزائر، جامعة عبد الحميد إبن باديس - مستغانم، المجلد 9، العدد 03 ، 2019/08/30، ص ص 554-572.
4. بربار نور الدين، مشري مريم، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية- دراسة حالة بريد الجزائر.-، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، الجزائر، جامعة البويرة، المجلد: 01، العدد: 01 - ديسمبر 2016، ص ص 57-69.
5. بركان أسماء، جليل نورالدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، جامعة خميس مليانة، المجلد 02، العدد 17، 2017/06/30، ص ص 175-184.
6. بلعيد حياة، مقداد يسرى، شبكة التطوير التنظيمي لنوادي الرياضية - دراسة ميدانية لشبيبة الساورة-، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، جامعة بشار، المجلد 3، العدد 4، 10-02-2018، ص ص 135-154.
7. بن جروة حكيم ، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، الجزائر، جامعة جيحل - محمد الصديق بن يحي، المجلد 1، العدد 1، 30-06-2017، ص ص 11-33.

8. بن عودة مصطفى، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، **مجلة ميلاف للبحوث والدراسات**، الجزائر، المركز الجامعي لميلة، المجلد 5، العدد 1، 2019/06/30، ص ص 87-113.
9. بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية**، الجزائر، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، المجلد 3، مركز الحكمة، العدد 6، 2015/11/07، ص ص 26-38.
10. جوال محمد السعيد وآخرون، الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، **مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال**، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، المجلد 6، العدد 4، 2020 /06/21، ص ص 174 - 193.
11. حدة بوتبينة، أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية لشركة إسمنت عين التوتة -باتنة-، **مجلة الاقتصاد الصناعي**، الجزائر، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 6، العدد 2، 2016 /12/25، ص ص 376-394.
12. حسين بن سليم، أحمد سويسي، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، **مجلة تاريخ العلوم**، الجزائر، جامعة زيان عشور - الجلفة، المجلد 4، العدد 8، 2017/06/01، ص ص 159-172.
13. خطاب يمينة، بلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر-، **مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد**، الجزائر، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 2، 2019/12/26، ص ص 49-68.
14. حليلو نبيل، بية حامدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟ (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية -بسكرة-)، **مجلة آفاق للعلوم**، الجزائر، جامعة زيان عشور الجلفة، المجلد 2، العدد 6، 2017/01/01، ص ص 425 - 436.
15. الحمزة عبد الحليم، التطوير التنظيمي لهيئات إدارة المياه لتحقيق الأمن المائي - دراسة ميدانية على الجزائرية للمياه وحدة تبسة-، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، الجزائر، جامعة العربي التبسي - تبسة، المجلد 11، العدد 1، 2018/06/30، ص ص 423-443.
16. رتيمة الفضيل، الثقافة التنظيمية ونماذج التنظيم، **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية**، الجزائر، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، المجلد 1، العدد 3، 2011/03/31، ص ص 67-87.
17. سعال سومية، صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (DML)، **مجلة دراسات البدر**، الجزائر، جامعة بشار، مجلد 9، عدد 8، 2017/06/30، ص ص 78-91.

18. سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، الجزائر، جامعة العربي بن المهدي - أم البواقي، المجلد 07، العدد: 02، 2020/06/30، ص ص 338-357.
19. طارق بن خليف وآخرون، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة-، *مجلة دفاتر اقتصادية*، الجزائر، جامعة زيان عشور - الجلفة، المجلد 12، العدد 1، 2021/05/31، ص ص 105-124.
20. طارق هزرشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، *مجلة دراسات اقتصادية*، الجزائر، جامعة زيان عشور - الجلفة، المجلد 7، العدد 01-15، 2008/10/01.
21. عتيقة حريرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، الجزائر، جامعة الجزائر 2، المجلد 1، العدد 1، 2013/12/15، ص ص 181-218.
22. علي زاوي، فعالية المناخ التنظيمي في تطوير إدارة المؤسسة الرياضية، *مجلة معارف*، الجزائر، جامعة البويرة، المجلد 8، العدد 15، 2013/12/01، ص ص 239-250.
23. عماري سمير، كاكي عبد الكريم، متطلبات إنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، *مجلة البديل الاقتصادي*، الجزائر، جامعة زيان عشور - الجلفة، المجلد 1، العدد 2، 2014/12/25، ص ص 8-43.
24. عمران كريمة، تغيير الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، *مجلة العلوم الإنسانية*، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 14، العدد 1، 2014/01/01، ص ص 123-136.
25. محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، الجزائر، جامعة البلدية 2، المجلد 2، العدد 2، 2011/12/31، ص ص 111-138.
26. مسيلتي عويشة، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي، *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، العدد 12، 2017/12/31، ص ص 113-124.
27. معمر قوادري فضيلة، تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة-، *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، المجلد 6، العدد 3، 2020/01/30، ص ص 288 - 307.
28. نسيمة أحمد الصيد، التطوير التنظيمي مقارنة سوسيوتنظيمية، *مجلة مقاربات*، الجزائر، جامعة زيان عشور - الجلفة، المجلد 4، العدد 3، 2016/03/04، ص ص 240 - 246.

29. نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الجزائر، جامعة قسنطينة 2، المجلد 3، العدد 10، جوان 2017، ص ص 613-638.
30. هيشور محمد ملين، دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت-، مجلة دراسات وأبحاث، الجزائر، جامعة زيان عشور - الجلفة، المجلد 9، العدد 28، 2017/09/15، ص ص 224-242.
31. يوسف جغلوي، القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 1، 2014/01/01، ص ص 67-90.
32. يونس مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة: مفاهيمه، خصائصه، أنواعه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 2، 2019/06/30، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص ص 75-82.

### رابعا: الملتقيات و المؤتمرات والأيام الدراسية

1. أسير منور، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة: 09/08 مارس 2005.
2. زين الدين مصمودي، فاتن باشا، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية -دراسة الواقع والآفاق- ، يوم دراسي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم الخميس 2015/02/26.
3. مسعودة شريقي، كريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصر: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012.

### خامسا: المقابلات الشفوية

1. السيدة: سعدي فاطمة، مكلفة بالدراسات قسم البريد والطرود البريدية والبريد السريع بالمديرية، مهام المديرية الفرعية لاستغلال المصالح البريدية، المالية و التنوع، تاريخ المقابلة: 2022/10/03.
2. السيد: ربة عبد العزيز، رئيس قسم البريد والطرود البريدية والبريد السريع والتنوع بالمديرية، مهام المديرية الفرعية لاستغلال المصالح البريدية، المالية و التنوع، تاريخ المقابلة: 2022/10/03.
3. السيدة: بيت رهواجة، رئيسة قسم الموارد البشرية بالمديرية، مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة، تاريخ المقابلة: 2022/10/03.

4. السيد: بلحسن أحمد، مكلف بالدراسات، قسم الموارد البشرية بالمديرية، مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة، تاريخ المقابلة: 2022/10/03.

سادسا: القوانين والمراسيم والأوامر

1. قانون رقم 03-2000 مؤرخ في 05 أوت 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، بتاريخ 06 أوت 2000.
2. المرسوم التنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 14 جانفي 2002 يتضمن إنشاء 'بريد الجزائر'، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، بتاريخ 16 جانفي 2002.
3. المرسوم التنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 14 جانفي 2002 يتضمن إنشاء 'بريد الجزائر'، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، بتاريخ 16 جانفي 2002.
4. مرسوم تنفيذي رقم 01-417 مؤرخ في 20 ديسمبر 2001، المتضمن الترخيص على سبيل التسوية، من أجل إقامة و/أو استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية بما فيها اللاسلكية الكهربائية باستثناء الهاتف النقال GSM وتوفير خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية، اتصالات الجزائر، شركة ذات أسهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، بتاريخ 2001/12/26.
5. مرسوم تنفيذي رقم 01-418 مؤرخ في 20 ديسمبر 2001، المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد وكل أدااته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، بتاريخ 2001/12/26.
6. أمر رقم 75-89 مؤرخ في 30 ديسمبر 1975، يتضمن قانون البريد والمواصلات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، بتاريخ 09 أبريل 1976.

سادسا: المواقع الالكترونية

1. <https://www.politics-dz.com/>
2. <https://hrdiscussion.com/>
3. <http://www.poste.dz>

## II. المراجع باللغة الأجنبية

أولا: الكتب

1. EDGAR H.Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 989 Market Street, San Francisco, 2004.
2. Gareth R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, global edition, seventh edition, Pearson Education Limited, England, 2013.

3. Fred Luthans, **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: An Evidence-Based Approach**, 12th ed, Published by McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011.
4. V.G.Kondalkar, **Organizational Behaviour**, Published by New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, 2007.
5. Kai Oliver Thiele, **The Views of Japanese Employees on Cross- Border M&As**, (eBook), Springer Gabler, Hamburg, Germany, 2018.
6. Fabiano Larentis et al, **Inter-Organizational Culture Linking Relationship Marketing with Organizational Behavior**, (eBook), Nature Switzerland AG, 2019.
7. Christopher R. Barnhill et al, **Organizational Behavior in Sport Management An Applied Approach to Understanding People and Groups**, (eBook), Switzerland AG 2021.
8. Jim MacQueen, **The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process**, (eBook), Nature Switzerland AG , 2020.
9. Donald R. Brown & Don Harvey, **An Experiential Approach to Organizational Development**, 7<sup>th</sup> Edition, USA: Prentice Hall, Copyright © 2006 by Pearson Education.
10. Joan V. Gallos, Editor Foreword by Edgar H. Schein, **Organization Development**, Published by Jossey-Bass, San Francisco, 2006.
11. Matthias Zeuch, **Handbook of Human Resources Management**, (eBook), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2016.
12. Riann Singh, Shalini Ramdeo, **Leading Organizational Development and Change Principles and Contextual Perspectives**, (eBook), Springer Nature Switzerland AG, 2020.
13. Maurizio Decastri et al, **Organizational Development in Public Administration The Italian Way**, (eBook), Springer Nature Switzerland AG ,2021.
14. Margaret Wheatley et al, **Organization development at work: conversations on the values, applications, and future of OD**, The practicing organization development series, Published by Pfeiffer, San Francisco, 2003.
15. Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, **Organization Development & Change**, Tenth Edition, Cengage Learning, Stamford, 2015.
16. V.G Kondalkar, **Organizational Behaviour**, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, 2007.

ثانياً: الرسائل

01. **Sarah Basahel**, The Effect of Organisational Culture and Leadership on CRM Implementation in Saudi Arabian organisations, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Information Systems Management, Brunel University, 2016.
02. **Tewodros Bayeh Tedla**, The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, College of Management and Technology, Walden University, June 2016.
03. **Regina Lúcia MOURA DE ARAUJO**, Culture Organisationnelle Et Santé Au Travail : Prévention de la santé mentale au travail et prise en compte de l' affectivité institutionnelle par les managers, thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisations, École Doctorale : Éducation, Psychologie, Information-Communication, université lumière lyon 2, 2020.
04. **Anne C. Pinder**, Organizational Development And Learning Technology In The Workplace: The Migration Of University Reporting Tools, A Dissertation Submitted to the Department of Educational Services and Leadership College of Education in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Education, Rowan University, 2016.

05. **Anne CLARE GILLON**, Conceptualising Organisation Development: Practitioner And Academic Perspectives A Uk Study, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of Nottingham Trent University (NTU) for the degree of Doctor of Philosophy, 2016.
06. **Carolyn ROUSSEAU**, Cadres Intermédiaires En Contexte De Changements Multiples : Appropriation, Préoccupations Et Interventions Efficaces En Développement Organisationnel, Thèse Présentée Au Département De Psychologie Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Psychologie (D.Ps.), Université De Sherbrooke, Canada, 2012.

نالتا: المقالات

01. Houda Benachour, Ratiba Taibi, The Role of Excellence Management to Create an Organizational Culture, **Development and human Resources Management Review – Researches and Studies**, Volume: 08, issue: 01 . 2021, p.p:319-33
02. Jesus Salvador Vivanco Florido. Ismael Manuel Rodríguez H, ORGANIZATIONAL CULTURE, GENDER IMPACT AND THE PERMANENCE OF SMES IN THE MARKET (CASE OF AGUASCALIENTES MÉXICO), **Journal of Business and Economics**, Vol. 6, No 3 (2018), pp 190-207.
03. Tebbani Ali . Mssaoudi tahar, The Organizational culture and its relationship with organizational commitment among the employees in Ministry of Youth and Sports of Algeria. **The journal « sports creativity »** Volume: (10) / N°: (02)-(2019), pp 94-120

الملاحق

## ملحق رقم 01: الخدمات الخاصة



SERVICES ligne

أخبار خدمات خاصة خدمات للشركات طابع الإعلانات والمناسبات

### خدمات خاصة

اكتشف الخدمات المخصصة للجمهور العام



SERVICES MONÉTIQUES (EDAHABIA)



SERVICES POSTAUX (COURRIER/COLIS)



SERVICES FINANCIERS (CCP)



## ملحق رقم 02: الخدمات المالية - خدمات خاصة-



SERVICES ligne

أخبار خدمات خاصة خدمات للشركات طابع الإعلانات والمناسبات

### الخدمات المالية (CCP)

جميع الخدمات المالية التي يقدمها بريد الجزائر



OUVERTURE ET TENUE D'UN COMPTE CCP



OPÉRATIONS AÉRIÉES SUR UN COMPTE CCP



SERVICES ASSOCIÉS À UN COMPTE CCP



CLOTURE D'UN COMPTE CCP



MANDATS ET TRANSFERT D'ARGENT



SERVICE D'ÉPARAGNE CNEP



SERVICES DE PROXIMITÉ



SERVICE H@WALATIC



VIREMENT COMPTE À COMPTE AU MOYEN D'UN CHEQUE POSTAL



BARIDWEB



SERVICE BARIDPAY

تسجيل الدخول

جميع الحقوق محفوظة. Algeria Post. حقوق النشر © 2022

## ملحق رقم 03: الخدمات البريدية - خدمات خاصة-

الخدمات والمنتجات طابع خدمات للشركات خدمات خاصة أيقونة SERVICES en ligne

ALGERIA POSTE

### خدمات بريدية

جميع الخدمات المتعلقة بنشاط البريد / الطرود

- SERVICES DE BASE ENVOI COURRIER/COUS
- SERVICES COMPLÉMENTAIRES ENVOI COURRIER/COUS
- LOCATION DE BOTES POSTALES ET COMMERCIALES
- CASE DE COURRIER
- POSTE RESTANTE
- RECEPTION DES CORRESPONDANCES
- BARKI@TIC TÉLÉGRAMME ÉLECTRONIQUE
- SERVICES EMS
- EDAHABIA SERVICE PREMIUM EDAHABIA SERVICE PREMIUM

تسجيل الدخول

جميع الحقوق محفوظة. Algeria Post. حقوق النشر © 2022

## ملحق رقم 04: خدمات النقود (الذهبية) - خدمات خاصة-

الخدمات والمنتجات طابع خدمات للشركات خدمات خاصة أيقونة SERVICES en ligne

ALGERIA POSTE

### خدمات النقود (الذهبية)

جميع الخدمات المتعلقة ببطاقة الدخانية

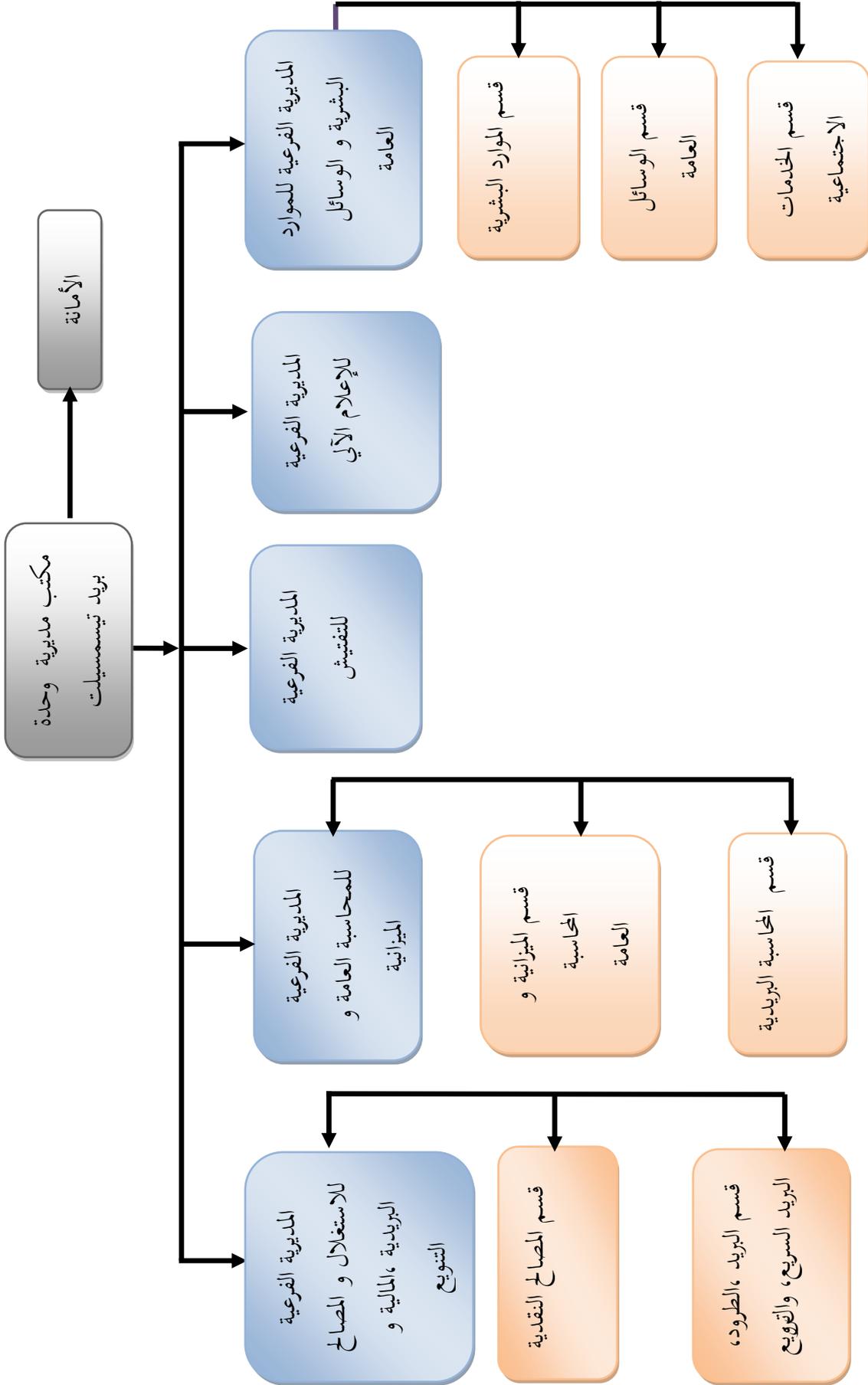
- COMMANDER LA CARTE (EDAHABIA)
- INFORMATIONS UTILES (EDAHABIA)
- CONSEILS D'UTILISATION (EDAHABIA)
- SERVICES OFFERTS PAR EDAHABIA
- RETRAIT SANS CARTE (CARDLESS)
- EDAHABIA SERVICE PREMIUM EDAHABIA SERVICE PREMIUM

تسجيل الدخول

جميع الحقوق محفوظة. Algeria Post. حقوق النشر © 2022



ملحق رقم 06: الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت



SOURCE : Décision N°486/2011 portant organisation détaillée de direction de l'unité postale de wilaya

الملحق رقم 07: الإستبانة المرسلة إلى التحكيم

جامعة تيسمسيلت



دية، التجارية



قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

إستبانة بحث

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لغرض إجراء دراسة علمية بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت -". وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، حيث أن تحقيق أهداف هذه الدراسة مرهون بإجابتكم على جميع أسئلتها بكل موضوعية وأمانة للخروج منها بالنتائج والتوصيات المأمولة. نأمل منكم أن تفضلوا مشكورين مأجورين بالإجابة على جميع عبارات هذه الإستبانة من وجهة نظركم بدقة و تركيز، ونهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة بالغ اهتمامكم، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها ستبقى لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، و تفضلوا بقبول فائق الإحترام و التقدير.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: إلياس العيداني

ط.د: سهام ميمونة رزوق

## الملاحق

### ملاحظة:

يأمل الباحثين من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات ثم البدء بوضع علامة أما الإجابة التي ترونها مناسبة.

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة ( X ) في المربع المناسب

- |                          |  |                          |  |
|--------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | أثني   | <input type="checkbox"/> | 1 - الجنس: ذكر   |
| <input type="checkbox"/> | من 30 إلى 39 سنة   | <input type="checkbox"/> | 2 - العمر: أقل من 30 سنة   |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 50 سنة   | <input type="checkbox"/> | من 40 إلى 49 سنة   |
| <input type="checkbox"/> | ليسانس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> | 3 - المؤهل العلمي: ثانوي <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | عون تحكم <input type="checkbox"/> عون تنفيذ <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 - مجال الوظيفة الحالية: إطار <input type="checkbox"/>                            |
| <input type="checkbox"/> | من 5 سنوات إلى 10 سنوات  | <input type="checkbox"/> | 5 - الخبرة: أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>                                |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة   | <input type="checkbox"/> | من 10 سنة إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>                                      |

### الجزء الثاني: محاور الإستبانة

#### المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يمكن القول بان الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.

إليك مجموعة من العبارات التي تقيس واقع الثقافة التنظيمية، وضح مدى موافقتك أو عدم موافقتك عن محتوى هذه العبارات، حسب واقعها الفعلي في المؤسسة، و ذلك بوضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً.

درجات سلم القياس					أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس		الرقم
لا أتفق	لا	محايد	أتفق	أتفق كلياً	أ - الثقة		
<input type="checkbox"/>	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.		1				
<input type="checkbox"/>	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين فيما بينهم.		2				
<input type="checkbox"/>	هناك درجة ثقة عالية تجاه المنظمة .		3				

## الملاحق

					يعبر الموظف عن آرائه في مجال العمل أمام الرؤساء بكل حرية واستقلالية.	4
					تتوافق سلوكات ومبادئ الموظفين مع قوانين وإجراءات العمل.	5
					يرى الموظفون أن الحقوق التي توفرها المنظمة موافقة لما يبذلونه من جهد خلال ساعات العمل.	6
أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلافاً	<b>ب - الالتزام</b>	
					هناك انضباط واحترام لأوقات العمل في المنظمة.	7
					يفضل الموظفون إنجاز العمل في حينه وعدم تأجيله.	8
					يلتزم الموظفون باللوائح والقوانين والنظم الإدارية السائدة.	9
					يلتزم الموظفون بقيم ومبادئ المنظمة ويتمسكون بها.	10
					يتحمل الموظفون المسؤولية الوظيفية والمساءلة.	11
					يؤدي الموظفون الأعمال الموكلة إليهم وفق المعايير المطلوبة.	12
أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلافاً	<b>ج - روح المشاركة</b>	
					يشارك الموظفون عن طريق ممثليهم في اتخاذ القرارات عند إدخال أي تغيير جديد.	13
					يشارك الموظفون في إبداء الأفكار والمقترحات المختلفة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.	14
					يتم دعوة ممثلي الموظفين لحضور اجتماعات الإدارة العليا.	15
					يشارك الموظفون في إعطاء آراء حول تطوير الإدارة من ناحية التكنولوجيا.	16
					تتاح الفرصة لبعض الموظفين في الإشراف على بعض الأعمال القيادية لقدراتهم على التأثير الإيجابي في الآخرين.	17



## الملاحق

					لإقناع الموظفين بأهمية التطوير.
					28 يتم مساندة الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة لإنجاز العمل مساندة مادية ومعنوية وإتاحة الفرصة أمامهم لتجريبها.
					29 تخضع المنظمة الموظفين لدورات تكوينية لمواكبة التطورات، وتدريبهم على أساليب التطوير (مثل الإدارة بالأهداف...)
					30 يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة رغبة في تطوير قدراتهم واكتساب المزيد من المهارات.
					31 يمتلك الموظفون في المنظمة مهارات فنية وتقنية تمكنهم من طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل والرفع من كفاءة الأداء.
أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلافاً	<b>ب - عبارات قياس مجال جماعات العمل</b>
					32 يميل الموظفون إلى أسلوب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل كأسلوب وقائي لتفادي مشكلات العمل والقضايا العالقة.
					33 العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي عند إجراء أي تغيير تنظيمي داخل المنظمة.
					34 توجد مشاركة جماعية في القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء.
					35 العمل ضمن فريق في المنظمة يدفع الموظفين لبذل جهود إضافية وبنفس مستوى الأداء المرتفع ويضمن السرعة والدقة في إنجاز المهام.
أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلافاً	<b>ج - عبارات قياس مجال "التنظيم نفسه"</b>
					<b>التطوير الهيكلي</b>

## الملاحق

				تم تعديل الهيكل التنظيمي من خلال مراجعة نطاق الإشراف ونوعه داخل المنظمة.	36
				تم تعديل الهيكل التنظيمي من خلال إنشاء أو دمج وتجميع أو حذف مصالح وأقسام إدارية.	37
				تم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للتغيرات في مهام المنظمة، من خلال مراجعة تقسيم الوظائف وترتيب المهام.	38
				تدفق الاتصالات بسهولة بين المستويات الإدارية المختلفة	39
				الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في المنظمة تسهل إحداث التطوير التنظيمي.	40
<b>التطوير التكنولوجي</b>					
				تم تحديث للآلات المستخدمة وللأساليب المتبعة في العمل.	41
				تم استخدام شبكة الانترنت والانترنت في المعاملات الداخلية التي تربط بين مختلف الأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة بعضها ببعض.	42
				التغيرات في التكنولوجيا وأساليب العمل ساعدت الموظف في إنجاز عمله داخل المنظمة بتقليل الجهد المبذول وريح الوقت المستغرق.	43
<b>تطوير استراتيجيات المنظمة</b>					
				الإستراتيجيات التي تختارها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها تتلاءم مع التطورات التي تحدث.	44
				القرارات التي تتخذ ترفق بخطة واقعية ودقيقة للتنفيذ.	45
				معظم القرارات المتخذة حسنت من وضعية المنظمة.	46
				يرى الموظف بأن القرارات التي يلزم بتنفيذها قرارات رشيدة.	47
<b>تطوير ثقافة المنظمة</b>					
				تم تغيير وتكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الجماعي.	48
				ساعدت عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة على زيادة الثقة بين جماعات العمل.	49
				ساعدت عملية التطوير التنظيمي على زيادة التعاون والاحترام	50

## الملاحق

					بين الموظفين.	
					تزيد عملية التطوير التنظيمي من شعور الانتماء لدى الموظفين في المنظمة.	51
					تم التغيير في القوانين واللوائح التنظيمية على مستوى المنظمة.	52

" و لكم منا جزيل الشكر و التقدير على تعاونكم "

الملحق رقم 08: قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل
أ.د اسماعيل عيسى	جامعة تيسمسيلت، الجزائر
د. سوداني نادية	جامعة تيسمسيلت، الجزائر
د. بوزكري جيلالي	جامعة تيسمسيلت، الجزائر
د. زيان بروجعة	جامعة تيسمسيلت، الجزائر
د. وكال نور الدين	جامعة تيارت، الجزائر

ملحق رقم 09: الإمتحانة في شكلها النهائي



جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال



إمتحانة بحث

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإمتحانة التي صممت لغرض إجراء دراسة علمية بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي-دراسة حالة مديرية وحدة بريد ولاية تيسمسيلت -". وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في ميدان علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، حيث أن تحقيق أهداف هذه الدراسة مرهون بإجاباتكم على جميع أسئلتها بكل موضوعية وأمانة للخروج منها بالنتائج والتوصيات المأمولة. نأمل منكم أن تفضلوا مشكورين ماجورين بالإجابة على جميع عبارات هذه الإمتحانة من وجهة نظركم بدقة وتركيز، ونهيب بكم أن تولوا هذه الإمتحانة بالغ اهتمامكم، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها ستبقى لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، و تفضلوا بقبول فائق الإحترام و التقدير.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: إلياس العيداني

ط.د: سهام ميمونة رزوق

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة ( X ) في المربع المناسب.

- 1 - الجنس: ذكر  أنثى
- 2 العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة  أكثر من 40 سنة
- 3 المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  دراسات أخرى
- 4 مجال الوظيفة الحالية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 5 الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنة

### الجزء الثاني: محاور الإستبانة

#### المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يمكن القول بان الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.

إليك مجموعة من العبارات التي تقيس واقع الثقافة التنظيمية، وضح مدى موافقتك أو عدم موافقتك عن محتوى هذه العبارات، حسب واقعها الفعلي في المؤسسة، و ذلك بوضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً.

درجات سلم القياس					أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	الرقم
أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً	أ - الثقة	
					تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والموظفين، وبين الموظفين فيما بينهم.	1
					يعبر الموظف عن آرائه في مجال العمل أمام الرؤساء بكل حرية واستقلالية.	2
					تتوافق سلوكيات ومبادئ الموظفين مع قوانين وإجراءات العمل.	3
					ينبغي أن الحقوق التي توفرها إدارة المؤسسة موافقة لما يبذله الموظفون من جهد خلال ساعات العمل.	4

الملاحق

ب - الالتزام					
أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلافاً	
					5 هناك انضباط واحترام لأوقات العمل في المؤسسة.
					6 يلتزم الموظفون باللوائح والقوانين والنظم الإدارية السائدة.
					7 يلتزم الموظفون بقيم ومبادئ المؤسسة ويتمسكون بها.
					8 يلتزم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة إليهم وفق المعايير المطلوبة.
ج - روح المشاركة					
أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلافاً	
					9 يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم.
					10 يشارك الموظفون في إبداء الأفكار والمقترحات المختلفة.
					11 تتاح الفرصة لبعض الموظفين في الإشراف على بعض الأعمال القيادية لقدرتهم على التأثير الإيجابي في الآخرين.
					12 تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار والمقترحات في سبيل تحقيق نتائج متميزة.
د- الممارسات الإدارية					
أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلافاً	
					13 توفر الإدارة العليا الإمكانيات المادية والمالية لتحسين العملية الإدارية.
					14 يتم تكوين الموظفين على الممارسات الإدارية الحديثة .
					15 هناك سهولة في الاتصال وتعزيز الروابط بين الموظفين والإدارة العليا.

## الملاحق

					تعتمد الإدارة العليا على الأنظمة الصارمة في العمل.	16
--	--	--	--	--	--	----

### المحور الثاني: التطوير التنظيمي

يمكن القول بأن التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة والمداخل المرهجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد ويشمل المجالات التالية (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه).

إليك مجموعة من العبارات التي تقيس واقع التطوير التنظيمي بمؤسستك، وضح مدى موافقتك أو عدم موافقتك على محتوى هذه العبارات حسب واقعها الفعلي في المؤسسة، و ذلك بوضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما تراه مناسباً.

أ - عبارات قياس مجال الأفراد						
لا أتفق	لا أتفق	محايد	أتفق	لا أتفق	لا أتفق	
						17 يتم تقييم أداء الموظفين دورياً.
						18 تهتم الإدارة العليا بإجراء الدورات التدريبية والتكوينية لفائدة الموظفين.
						19 يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة رغبة في تطوير قدراتهم وإكسابهم المزيد من المهارات.
						20 تستخدم الإدارة العليا أسلوب التحفيز والمكافآت لإقناع الموظفين بأهمية التطوير.
ب - عبارات قياس مجال جماعات العمل						
لا أتفق	لا أتفق	محايد	أتفق	لا أتفق	لا أتفق	
						21 يميل الموظفون إلى مشاركة الآخرين قراراتهم المتعلقة بأعمالهم.
						22 تعمل الإدارة العليا على توحيد القيم والمعتقدات بين الأفراد والجماعات.
						23 تسعى الإدارة العليا إلى حل كل الصراعات ما بين الأفراد والجماعات.

## الملاحق

					24	هناك تشارك وتناقل للمعلومات بين الأفراد والجماعات.
أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً		ج - عبارات قياس مجال "التنظيم نفسه"
					25	تراجع الإدارة العليا هيكلها التنظيمية بعلاقتها التنظيمية المختلفة بصفة دورية (نطاق الإشراف، المسؤولية، المصالح والأقسام، الأنظمة والسياسات)
					26	تهتم الإدارة العليا بالتحديث في المجال التكنولوجي (من حيث الآلات والمعدات والأساليب).
					27	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير إستراتيجية عمل تتلاءم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها (من خلال تغيير الأهداف، تغيير الخطط.. الخ)
					28	هناك اهتمام مستمر بتحسين ثقافة المنظمة وتقويتها بما يساهم في التطوير التنظيمي.

" لكم منا جزيل الشكر و التقدير على تعاونكم "

## الملاحق

ملحق رقم 10: الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (spss) بعد تفرغ البيانات  
معاملات الارتباط بين فقرات الثقة مع الدرجة الكلية للبعد.

### Correlations

			X1	X2	X3	X4	الثقة
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.753**	.906**	.568**	.906**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.001	.000
		N	30	30	30	30	30
	X2	Correlation Coefficient	.753**	1.000	.831**	.326	.831**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.079	.000
		N	30	30	30	30	30
	X3	Correlation Coefficient	.732**	.633**	.835**	.567**	.835**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000
		N	30	30	30	30	30
	X4	Correlation Coefficient	.568**	.326	.723**	1.000	.723**
		Sig. (2-tailed)	.001	.079	.000	.	.000
		N	30	30	30	30	30
الثقة		Correlation Coefficient	.906**	.831**	1.000	.723**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.
		N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات الالتزام مع الدرجة الكلية للبعد.

### Correlations

			X5	X6	X7	X8	الالتزام
Spearman's rho	X5	Correlation Coefficient	1.000	.585**	.672**	.585**	.672**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.000	.001	.000
		N	30	30	30	30	30
	X6	Correlation Coefficient	.585**	1.000	.950**	.860**	.950**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	X7	Correlation Coefficient	.510**	.749**	.796**	.611**	.796**
		Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	X8	Correlation Coefficient	.585**	.860**	.938**	1.000	.938**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.	.000
		N	30	30	30	30	30
الالتزام		Correlation Coefficient	.672**	.950**	1.000	.938**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.

الملاحق

	N	30	30	30	30	30
--	---	----	----	----	----	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات روح المشاركة مع الدرجة الكلية للبعد.

Correlations

			X9	X10	X11	X12	روح المشاركة
Spearman's rho	X9	Correlation Coefficient	1.000	.809**	.920**	.882**	.964**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	X10	Correlation Coefficient	.809**	1.000	.807**	.856**	.871**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	X11	Correlation Coefficient	.920**	.807**	1.000	.873**	.949**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	X12	Correlation Coefficient	.882**	.856**	.873**	1.000	.953**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	30	30	30	30	30
روح المشاركة		Correlation Coefficient	.964**	.871**	.949**	.953**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات الممارسات الإدارية مع الدرجة الكلية للبعد.

Correlations

			X13	X14	X15	X16	الممارسات الإدارية
Spearman's rho	X13	Correlation Coefficient	1.000	.712**	.811**	.693**	.946**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	X14	Correlation Coefficient	.712**	1.000	.671**	.705**	.824**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	X15	Correlation Coefficient	.811**	.671**	1.000	.858**	.897**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	X16	Correlation Coefficient	.693**	.705**	.858**	1.000	.822**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	30	30	30	30	30

## الملاحق

الممارسات الإدارية	Correlation Coefficient	.946**	.824**	.897**	.822**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات مجال الأفراد مع الدرجة الكلية للبعد.

### Correlations

			Y17	Y18	Y19	Y20	مجال الأفراد
Spearman's rho	Y17	Correlation Coefficient	1.000	.532**	.674**	.799**	.822**
		Sig. (2-tailed)	.	.002	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	Y18	Correlation Coefficient	.532**	1.000	.570**	.626**	.801**
		Sig. (2-tailed)	.002	.	.001	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	Y19	Correlation Coefficient	.674**	.570**	1.000	.796**	.881**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	Y20	Correlation Coefficient	.799**	.626**	.796**	1.000	.927**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	30	30	30	30	30
مجال الأفراد		Correlation Coefficient	.822**	.801**	.881**	.927**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات مجال جماعات العمل مع الدرجة الكلية للبعد.

### Correlations

			Y21	Y22	Y23	Y24	مجال جماعات العمل
Spearman's rho	Y21	Correlation Coefficient	1.000	.660**	.457*	.559**	.758**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.011	.001	.000
		N	30	30	30	30	30
	Y22	Correlation Coefficient	.660**	1.000	.832**	.751**	.939**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	Y23	Correlation Coefficient	.457*	.832**	1.000	.680**	.829**
		Sig. (2-tailed)	.011	.000	.	.000	.000

## الملاحق

		N	30	30	30	30	30
Y24	Correlation Coefficient		.559**	.751**	.680**	1.000	.880**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.	.000
	N		30	30	30	30	30
مجال جماعات العمل	Correlation Coefficient		.758**	.939**	.829**	.880**	1.000
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.
	N		30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات مجال التنظيم نفسه مع الدرجة الكلية للبعد.

### Correlations

			Y25	Y26	Y27	Y28	مجال التنظيم نفسه
Spearman's rho	Y25	Correlation Coefficient	1.000	.686**	.649**	.688**	.869**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
Y26	Y26	Correlation Coefficient	.686**	1.000	.879**	.895**	.923**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
Y27	Y27	Correlation Coefficient	.649**	.879**	1.000	.979**	.918**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
Y28	Y28	Correlation Coefficient	.688**	.895**	.979**	1.000	.926**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	30	30	30	30	30
مجال التنظيم نفسه	مجال التنظيم نفسه	Correlation Coefficient	.869**	.923**	.918**	.926**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

● معامل ثبات محور الثقافة التنظيمية:

### Case Processing Summary

	N	%

Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	16

● معامل ثبات محور التطوير التنظيمي:

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	12

● معامل ثبات محاور الدراسة ككل:

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	28

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الثقافة التنظيمية	.045	194	.200*	.983	194	.018
التطوير التنظيمي	.055	194	.200*	.976	194	.002

## الملاحق

جميع مجالات الدراسة	.040	194	.200*	.981	194	.009
---------------------	------	-----	-------	------	-----	------

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

#### Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	مجال الوظيفة	الخبرة
N	Valid	194	194	194	194	194
	Missing	0	0	0	0	0

#### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	145	74.7	74.7	74.7
	أنثى	49	25.3	25.3	100.0
Total		194	100.0	100.0	

#### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	29	14.9	14.9	14.9
	من 30 إلى 39	96	49.5	49.5	64.4
	أكثر من 40	69	35.6	35.6	100.0
Total		194	100.0	100.0	

#### المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	58	29.9	29.9	29.9
	جامعي	132	68.0	68.0	97.9
	دراسات أخرى	4	2.1	2.1	100.0
Total		194	100.0	100.0	

#### مجال الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	76	39.2	39.2	39.2
	عون تحكم	39	20.1	20.1	59.3
	عون تنفيذ	79	40.7	40.7	100.0
Total		194	100.0	100.0	

#### الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	49	25.3	25.3	25.3
	من 5 إلى 10 سنوات	64	33.0	33.0	58.2
	أكثر من 10	81	41.8	41.8	100.0
Total		194	100.0	100.0	

## الملاحق

### التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية

**Statistics**

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	Valid	194	194	194	194	194	194	194	194	194
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.58	3.52	3.71	2.81	4.07	4.00	3.99	4.08	2.98
Std. Deviation		1.173	1.218	.992	1.230	1.094	.933	.910	.929	1.299

**Statistics**

		X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
N	Valid	194	194	194	194	194	194	194
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.87	3.22	3.01	3.32	3.85	3.30	4.03
Std. Deviation		1.110	1.258	1.373	1.285	1.045	1.240	.976

### Frequency Table

**X1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق إطلاقاً	16	8.2	8.2	8.2
	لا أتفق	21	10.8	10.8	19.1
	محايد	32	16.5	16.5	35.6
	أتفق	85	43.8	43.8	79.4
	أتفق كلياً	40	20.6	20.6	100.0
	Total	194	100.0	100.0	

**X2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق إطلاقاً	18	9.3	9.3	9.3
	لا أتفق	25	12.9	12.9	22.2
	محايد	29	14.9	14.9	37.1
	أتفق	82	42.3	42.3	79.4
	أتفق كلياً	40	20.6	20.6	100.0
	Total	194	100.0	100.0	

**X3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق إطلاقاً	7	3.6	3.6	3.6
	لا أتفق	17	8.8	8.8	12.4
	محايد	38	19.6	19.6	32.0
	أتفق	95	49.0	49.0	80.9
	أتفق كلياً	37	19.1	19.1	100.0
	Total	194	100.0	100.0	

الملاحق

X4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقا	34	17.5	17.5	17.5
لا أتفق	53	27.3	27.3	44.8
محايد	36	18.6	18.6	63.4
أتفق	58	29.9	29.9	93.3
أتفق كلياً	13	6.7	6.7	100.0
Total	194	100.0	100.0	

X5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقا	6	3.1	3.1	3.1
لا أتفق	21	10.8	10.8	13.9
محايد	10	5.2	5.2	19.1
أتفق	73	37.6	37.6	56.7
أتفق كلياً	84	43.3	43.3	100.0
Total	194	100.0	100.0	

X6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقا	2	1.0	1.0	1.0
لا أتفق	16	8.2	8.2	9.3
محايد	24	12.4	12.4	21.6
أتفق	90	46.4	46.4	68.0
أتفق كلياً	62	32.0	32.0	100.0
Total	194	100.0	100.0	

X7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقا	1	.5	.5	.5
لا أتفق	15	7.7	7.7	8.2
محايد	30	15.5	15.5	23.7
أتفق	87	44.8	44.8	68.6
أتفق كلياً	61	31.4	31.4	100.0
Total	194	100.0	100.0	

X8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقا	4	2.1	2.1	2.1
لا أتفق	11	5.7	5.7	7.7
محايد	19	9.8	9.8	17.5
أتفق	91	46.9	46.9	64.4

الملاحق

أتفق كلياً	69	35.6	35.6	100.0
Total	194	100.0	100.0	

X9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	32	16.5	16.5	16.5
لا أتفق	46	23.7	23.7	40.2
محايد	33	17.0	17.0	57.2
أتفق	60	30.9	30.9	88.1
أتفق كلياً	23	11.9	11.9	100.0
Total	194	100.0	100.0	

X10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	26	13.4	13.4	13.4
لا أتفق	51	26.3	26.3	39.7
محايد	43	22.2	22.2	61.9
أتفق	70	36.1	36.1	97.9
أتفق كلياً	4	2.1	2.1	100.0
Total	194	100.0	100.0	

X11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	22	11.3	11.3	11.3
لا أتفق	38	19.6	19.6	30.9
محايد	41	21.1	21.1	52.1
أتفق	61	31.4	31.4	83.5
أتفق كلياً	32	16.5	16.5	100.0
Total	194	100.0	100.0	

X12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	41	21.1	21.1	21.1
لا أتفق	32	16.5	16.5	37.6
محايد	31	16.0	16.0	53.6
أتفق	64	33.0	33.0	86.6
أتفق كلياً	26	13.4	13.4	100.0
Total	194	100.0	100.0	

X13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	23	11.9	11.9	11.9
لا أتفق	33	17.0	17.0	28.9

## الملاحق

محايد	32	16.5	16.5	45.4
أُتفق	70	36.1	36.1	81.4
أُتفق كليا	36	18.6	18.6	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### X14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أُتفق إطلاقا	6	3.1	3.1	3.1
لا أُتفق	20	10.3	10.3	13.4
محايد	26	13.4	13.4	26.8
أُتفق	87	44.8	44.8	71.6
أُتفق كليا	55	28.4	28.4	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### X15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أُتفق إطلاقا	21	10.8	10.8	10.8
لا أُتفق	30	15.5	15.5	26.3
محايد	48	24.7	24.7	51.0
أُتفق	60	30.9	30.9	82.0
أُتفق كليا	35	18.0	18.0	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### X16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أُتفق إطلاقا	4	2.1	2.1	2.1
لا أُتفق	15	7.7	7.7	9.8
محايد	20	10.3	10.3	20.1
أُتفق	87	44.8	44.8	64.9
أُتفق كليا	68	35.1	35.1	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التطوير التنظيمي

#### Statistics

	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23
N Valid	194	194	194	194	194	194	194
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.70	3.89	3.92	3.15	3.20	3.28	3.42
Std. Deviation	1.194	1.032	1.030	1.413	1.036	1.190	1.278

#### Statistics

	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28
N Valid	194	194	194	194	194

الملاحق

Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.53	3.25	3.81	3.68	3.64
Std. Deviation	1.125	1.197	1.076	1.116	1.189

Frequency Table

Y17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	14	7.2	7.2	7.2
لا أتفق	23	11.9	11.9	19.1
محايد	23	11.9	11.9	30.9
أتفق	82	42.3	42.3	73.2
أتفق كلياً	52	26.8	26.8	100.0
Total	194	100.0	100.0	

Y18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	6	3.1	3.1	3.1
لا أتفق	19	9.8	9.8	12.9
محايد	22	11.3	11.3	24.2
أتفق	91	46.9	46.9	71.1
أتفق كلياً	56	28.9	28.9	100.0
Total	194	100.0	100.0	

Y19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	6	3.1	3.1	3.1
لا أتفق	16	8.2	8.2	11.3
محايد	27	13.9	13.9	25.3
أتفق	84	43.3	43.3	68.6
أتفق كلياً	61	31.4	31.4	100.0
Total	194	100.0	100.0	

Y20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	31	16.0	16.0	16.0
لا أتفق	43	22.2	22.2	38.1
محايد	29	14.9	14.9	53.1
أتفق	47	24.2	24.2	77.3
أتفق كلياً	44	22.7	22.7	100.0
Total	194	100.0	100.0	

Y21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	9	4.6	4.6	4.6

## الملاحق

لا أتفق	44	22.7	22.7	27.3
محايد	57	29.4	29.4	56.7
أتفق	67	34.5	34.5	91.2
أتفق كلياً	17	8.8	8.8	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### Y22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	14	7.2	7.2	7.2
لا أتفق	41	21.1	21.1	28.4
محايد	49	25.3	25.3	53.6
أتفق	56	28.9	28.9	82.5
أتفق كلياً	34	17.5	17.5	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### Y23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	20	10.3	10.3	10.3
لا أتفق	32	16.5	16.5	26.8
محايد	30	15.5	15.5	42.3
أتفق	70	36.1	36.1	78.4
أتفق كلياً	42	21.6	21.6	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### Y24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	10	5.2	5.2	5.2
لا أتفق	32	16.5	16.5	21.6
محايد	33	17.0	17.0	38.7
أتفق	83	42.8	42.8	81.4
أتفق كلياً	36	18.6	18.6	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### Y25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	20	10.3	10.3	10.3
لا أتفق	31	16.0	16.0	26.3
محايد	52	26.8	26.8	53.1
أتفق	62	32.0	32.0	85.1
أتفق كلياً	29	14.9	14.9	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### Y26

## الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	7	3.6	3.6	3.6
لا أتفق	21	10.8	10.8	14.4
محايد	28	14.4	14.4	28.9
أتفق	83	42.8	42.8	71.6
أتفق كلياً	55	28.4	28.4	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### Y27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	7	3.6	3.6	3.6
لا أتفق	26	13.4	13.4	17.0
محايد	41	21.1	21.1	38.1
أتفق	68	35.1	35.1	73.2
أتفق كلياً	52	26.8	26.8	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### Y28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أتفق إطلاقاً	13	6.7	6.7	6.7
لا أتفق	24	12.4	12.4	19.1
محايد	34	17.5	17.5	36.6
أتفق	72	37.1	37.1	73.7
أتفق كلياً	51	26.3	26.3	100.0
Total	194	100.0	100.0	

### معامل الارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

#### Correlations

		الثقافة التنظيمية	التطوير التنظيمي
Spearman's rho	الثقافة التنظيمية	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	194
	التطوير التنظيمي	Correlation Coefficient	.862**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	194

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### معامل الارتباط سبيرمان بين الثقة والتطوير التنظيمي

#### Correlations

		الثقة	التطوير التنظيمي
Spearman's rho	الثقة	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000

## الملاحق

	N	194	194
التطوير التنظيمي	Correlation Coefficient	.775**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	194	194

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### معامل الارتباط سبيرمان بين الالتزام والتطوير التنظيمي

#### Correlations

			الالتزام	التطوير التنظيمي
Spearman's rho	الالتزام	Correlation Coefficient	1.000	.613**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	194	194
التطوير التنظيمي	التطوير التنظيمي	Correlation Coefficient	.613**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	194	194

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### معامل الارتباط سبيرمان بين روح المشاركة والتطوير التنظيمي

#### Correlations

			روح المشاركة	التطوير التنظيمي
Spearman's rho	روح المشاركة	Correlation Coefficient	1.000	.730**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	194	194
التطوير التنظيمي	التطوير التنظيمي	Correlation Coefficient	.730**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	194	194

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### معامل الارتباط سبيرمان بين الممارسات الإدارية والتطوير التنظيمي

#### Correlations

			الممارسات الإدارية	التطوير التنظيمي
Spearman's rho	الممارسات الإدارية	Correlation Coefficient	1.000	.838**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	194	194
التطوير التنظيمي	التطوير التنظيمي	Correlation Coefficient	.838**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	194	194

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) لأثر الثقافة التنظيمية على تبني التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.862 <sup>a</sup>	.743	.742	.45504	.743	554.937	1	192	.000

a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

b. Dependent Variable: التطوير التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114.908	1	114.908	554.937	.000 <sup>b</sup>
	Residual	39.756	192	.207		
	Total	154.664	193			

a. Dependent Variable: التطوير التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.081	.150		.539	.590
	الثقافة التنظيمية	.982	.042	.862	23.557	.000

a. Dependent Variable: التطوير التنظيمي

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4929	4.9302	3.5400	.77161	194
Residual	-1.69814	1.45510	.00000	.45386	194
Std. Predicted Value	-2.653	1.802	.000	1.000	194
Std. Residual	-3.732	3.198	.000	.997	194

a. Dependent Variable: التطوير التنظيمي

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال الأفراد في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الممارسات الإدارية، الالتزام، روح المشاركة، الثقة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: مجال الأفراد

## الملاحق

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.804 <sup>a</sup>	.646	.639	.58706

a. Predictors: (Constant), الثقة, المشاركة, الالتزام, الممارسات الإدارية, روح المشاركة, الثقة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119.103	4	29.776	86.396	.000 <sup>b</sup>
	Residual	65.138	189	.345		
	Total	184.241	193			

a. Dependent Variable: مجال الأفراد

b. Predictors: (Constant), الثقة, المشاركة, الالتزام, الممارسات الإدارية, روح المشاركة, الثقة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.134	.224		.598	.551
	الثقة	.132	.079	.123	1.671	.096
	الالتزام	.177	.065	.147	2.704	.007
	روح المشاركة	.102	.064	.111	1.599	.112
	الممارسات الإدارية	.568	.082	.523	6.929	.000

a. Dependent Variable: مجال الأفراد

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال جماعات العمل في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الممارسات الإدارية, الالتزام, روح المشاركة, الثقة <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: مجال جماعات العمل

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828 <sup>a</sup>	.686	.679	.54824

a. Predictors: (Constant), الثقة, المشاركة, الالتزام, الممارسات الإدارية, روح المشاركة, الثقة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	124.177	4	31.044	103.284	.000 <sup>b</sup>

## الملاحق

Residual	56.808	189	.301	
Total	180.985	193		

a. Dependent Variable: مجال جماعات العمل

b. Predictors: (Constant), الثقة, المشاركة, الالتزام, الممارسات الإدارية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.133	.210		.634	.527
	الثقة	.203	.074	.191	2.754	.006
	الالتزام	.009	.061	.008	.149	.881
	روح المشاركة	.203	.059	.224	3.420	.001
	الممارسات الإدارية	.520	.077	.483	6.787	.000

a. Dependent Variable: مجال جماعات العمل

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تبني تطوير مجال التنظيم نفسه في مديرية وحدة البريد لولاية تيسمسيلت

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الممارسات الإدارية, الالتزام, روح المشاركة, الثقة <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: مجال التنظيم نفسه

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 <sup>a</sup>	.706	.699	.51718

a. Predictors: (Constant), الثقة, المشاركة, الالتزام, الممارسات الإدارية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121.198	4	30.300	113.282	.000 <sup>b</sup>
	Residual	50.552	189	.267		
	Total	171.750	193			

a. Dependent Variable: مجال التنظيم نفسه

b. Predictors: (Constant), الثقة, المشاركة, الالتزام, الممارسات الإدارية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.274	.198		1.386	.167
	الثقة	.208	.070	.200	2.989	.003

## الملاحق

الالتزام	.039	.058	.033	.672	.503
روح المشاركة	.100	.056	.114	1.794	.074
الممارسات الإدارية	.594	.072	.567	8.226	.000

a. Dependent Variable: مجال التنظيم نفسه

نتائج اختبار (Independent-Samples T-test) للفروقات في إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة  
تعزى إلى الجنس.

### Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة التنظيمية				
ذكر	145	3.5448	.74392	.06178
أنثى	49	3.4541	.90299	.12900
التطوير التنظيمي				
ذكر	145	3.5695	.84546	.07021
أنثى	49	3.4524	1.03302	.14757
جميع مجالات الدراسة				
ذكر	145	3.5554	.75794	.06294
أنثى	49	3.4534	.92995	.13285

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الثقافة التنظيمية	Equal variances assumed	3.294	.071	.698	192	.486	.09075	.13000	-.16566	.34715
	Equal variances not assumed			.634	71.294	.528	.09075	.14303	-.19443	.37592
التطوير التنظيمي	Equal variances assumed	2.911	.090	.791	192	.430	.11716	.14806	-.17488	.40920
	Equal variances not assumed			.717	70.977	.476	.11716	.16343	-.20870	.44302
جميع مجالات الدراسة	Equal variances assumed	3.705	.056	.768	192	.443	.10209	.13292	-.16008	.36426
	Equal variances not assumed			.694	70.780	.490	.10209	.14701	-.19105	.39523

الملاحق

نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير العمر

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
الثقافة التنظيمية	أقل من 30	29	3.1789	.81228	.15084	3.4879	3.4879	1.56	4.88
	من 30 إلى 39	96	3.5117	.83209	.08493	3.6803	3.6803	1.44	4.94
	أكثر من 40	69	3.6803	.66122	.07960	3.8391	3.8391	2.31	4.94
	Total	194	3.5219	.78567	.05641	3.6332	3.6332	1.44	4.94
التطوير التنظيمي	أقل من 30	29	3.1695	.81085	.15057	3.4780	3.4780	1.67	4.92
	من 30 إلى 39	96	3.5365	.95098	.09706	3.7291	3.7291	1.00	5.00
	أكثر من 40	69	3.7005	.80963	.09747	3.8950	3.8950	1.67	5.00
	Total	194	3.5399	.89517	.06427	3.6667	3.6667	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الثقافة التنظيمية	Between Groups	5.152	2	2.576	4.317	.015
	Within Groups	113.981	191	.597		
	Total	119.133	193			
التطوير التنظيمي	Between Groups	5.758	2	2.879	3.693	.027
	Within Groups	148.897	191	.780		
	Total	154.656	193			

نتائج اختبار شيفيه (Scheffé test) للمقارنات البعدية بين فئات العمر

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الثقافة التنظيمية	2.229	2	191	.110
التطوير التنظيمي	1.734	2	191	.179

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Lower Bound
الثقافة التنظيمية	أقل من 30	من 30 إلى 39	-.33284	.16369	.129	-.7367	.0710
		أكثر من 40	-.50137*	.17096	.015	-.9231	-.0796
	من 30 إلى 39	أقل من 30	.33284	.16369	.129	-.0710	.7367
		أكثر من 40	-.16853	.12192	.386	-.4693	.1323
	أكثر من 40	أقل من 30	.50137*	.17096	.015	.0796	.9231
		من 30 إلى 39	.16853	.12192	.386	-.1323	.4693
التطوير التنظيمي	أقل من 30	من 30 إلى 39	-.36692	.18709	.149	-.8285	.0946
		أكثر من 40	-.53094*	.19540	.027	-1.0130	-.0489
	من 30 إلى 39	أقل من 30	.36692	.18709	.149	-.0946	.8285
		أكثر من 40	-.16402	.13935	.501	-.5078	.1798
	أكثر من 40	أقل من 30	.53094*	.19540	.027	.0489	1.0130
		من 30 إلى 39	.16402	.13935	.501	-.1798	.5078

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير المؤهل العلمي.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
الثقافة التنظيمية	58	3.6864	.70424	.09247	3.5013	3.8716	2.31	4.94
جامعي	132	3.4403	.79500	.06920	3.3035	3.5772	1.44	4.94
دراسات أخرى	4	3.8281	1.32226	.66113	1.7241	5.9321	2.13	4.88
Total	194	3.5219	.78567	.05641	3.4107	3.6332	1.44	4.94
التطوير التنظيمي	58	3.7040	.79918	.10494	3.4939	3.9142	1.67	5.00
جامعي	132	3.4602	.91022	.07922	3.3035	3.6170	1.00	5.00
دراسات أخرى	4	3.7917	1.53433	.76716	1.3502	6.2331	1.67	4.92

## الملاحق

Total	194	3.5399	.89517	.06427	3.4132	3.6667	1.00	5.00
-------	-----	--------	--------	--------	--------	--------	------	------

### ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الثقافة التنظيمية	Between Groups	2.823	2	1.412	2.318	.101
	Within Groups	116.310	191	.609		
	Total	119.133	193			
التطوير التنظيمي	Between Groups	2.654	2	1.327	1.667	.191
	Within Groups	152.002	191	.796		
	Total	154.656	193			

نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير مجال الوظيفة.

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound	Minimum	Maximum
الثقافة التنظيمية	إطار	76	3.4548	.71499	.08201	3.2914	3.6182	1.44	4.88
	عون	39	3.3974	.80901	.12955	3.1352	3.6597	2.06	4.88
	تحكم								
	عون تنفيذ	79	3.6479	.82989	.09337	3.4621	3.8338	1.56	4.94
Total		194	3.5219	.78567	.05641	3.4107	3.6332	1.44	4.94
التطوير التنظيمي	إطار	76	3.5011	.77609	.08902	3.3238	3.6784	2.00	5.00
	عون	39	3.2051	1.00816	.16144	2.8783	3.5319	1.00	4.92
	تحكم								
	عون تنفيذ	79	3.7426	.89963	.10122	3.5411	3.9441	1.25	5.00
Total		194	3.5399	.89517	.06427	3.4132	3.6667	1.00	5.00

نتائج اختبار شيفيه (Scheffé test) للمقارنات البعدية بين فئات مجال الوظيفة

### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الثقافة التنظيمية	.983	2	191	.376
التطوير التنظيمي	.904	2	191	.407

## الملاحق

### Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	مجال الوظيفة (I)	مجال الوظيفة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
الثقافة التنظيمية	إطار	عون تحكم	.05733	.15412	.933	-.3229	.4376
		عون تنفيذ	-.19317	.12572	.309	-.5033	.1170
	عون تحكم	إطار	-.05733	.15412	.933	-.4376	.3229
		عون تنفيذ	-.25051	.15312	.265	-.6283	.1273
	عون تنفيذ	إطار	.19317	.12572	.309	-.1170	.5033
		عون تحكم	.25051	.15312	.265	-.1273	.6283
التطوير التنظيمي	إطار	عون تحكم	.29597	.17276	.233	-.1302	.7222
		عون تنفيذ	-.24152	.14092	.233	-.5892	.1061
	عون تحكم	إطار	-.29597	.17276	.233	-.7222	.1302
		عون تنفيذ	-.53749*	.17164	.008	-.9609	-.1140
	عون تنفيذ	إطار	.24152	.14092	.233	-.1061	.5892
		عون تحكم	.53749*	.17164	.008	.1140	.9609

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاختبار الفروق في متغير الخبرة.

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	49	3.3189	.83241	.11892	3.0798	3.5580	1.44	4.88
	من 5 إلى 10 سنوات	64	3.5801	.82085	.10261	3.3750	3.7851	2.06	4.94
	أكثر من 10 سنوات	81	3.5988	.71335	.07926	3.4410	3.7565	2.00	4.94
	Total	194	3.5219	.78567	.05641	3.4107	3.6332	1.44	4.94
التطوير التنظيمي	أقل من 5 سنوات	49	3.3537	.89729	.12818	3.0960	3.6115	1.58	4.92
	من 5 إلى 10 سنوات	64	3.5339	.97576	.12197	3.2901	3.7776	1.00	5.00
	أكثر من 10 سنوات	81	3.6574	.81554	.09062	3.4771	3.8377	1.67	5.00
	Total	194	3.5399	.89517	.06427	3.4132	3.6667	1.00	5.00

## الملاحق

### ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الثقافة التنظيمية	Between Groups	2.715	2	1.357	2.227	.111
	Within Groups	116.419	191	.610		
	Total	119.133	193			
التطوير التنظيمي	Between Groups	2.819	2	1.409	1.773	.173
	Within Groups	151.837	191	.795		
	Total	154.656	193			

تم بحمد الله