

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الموضوع :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي
دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتورة:

دليلة يدران

إعداد الطالبتين:

بن سعد نصيرة

عزوزي أحلام

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	د/ جعفرورة مصعب
مناقشا	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	د/ زرنوح المجد
مشرفا ومقررا	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	د/ يدران دليلة

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thelji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تحت

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): عزوزي، علي، أ. جلام.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20.10.61.644..... الصادرة بتاريخ

: الأغواط..... عن دائرة: الأغواط..... ولاية: الأغواط.....

رقم التسجيل: 18183900036.....

التخصص: علم الاجتماع، تنظيم وعمل

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في:

توقيع الطالب (ة):



إمضاء: عزوزي، علي، أ. جلام

الإهداء

بسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره البهي وحده أعبد و له وحده أسجد خاضعة

شاكرة لانعمه و فضله علي في اتمام هذا الجهد.

إلى روح جدي الزكية الطاهرة ، تغمده الله بلطفه و مغفرته و رحمته و جعله من أهل

الجنة "أحمد عزوزي".

إلى أعز وأحلى إنسان في حياتي التي أنارت دربي وزينت حياتي، وكانت سببا في

مواصلة دراستي إلى من علمتني الصبر والإجتهاد إلى أمي الغالية التي ربنتي

"بلحوت عائشة"

إلى والديا الكريمين أمي "عوالي" وأبي "محمد"، وإلى زوجي "عبد القادر"

إلى إخوتي: إيمان، داودي، منتظر، روان، أكرم.

إلى العائلة الكريمة حفظهم الله عزوجل

إلى صديقتي العزيزة التي ساعدتني في مشواري الدراسي نصيرة وإلى كل من

ساعدني في إنجاز هذا العمل.

"عزوزي احلام"

الإهداء

أهدي هذا العمل الى:

من قال في حقها المولى جل و على: وبالوالدين إحسانا" الإسراء 23

الوالدين الكريمين اللذان بذلا النفس و النفيس في سبيل نجاحي الى من كلفه الله بالهيبية و الوقار الى من علمني العطاء بلا انتظار الى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز "لخضر بن سعد" الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب و الحنان ، الى بسمه الحياة و سر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي أي الحيبية " الضاوية بن حبيب "

إلى من تحلو بالإخاء و تميزو بالوفاء و العطاء أخواتي :سائلة وآمنة وهاجر فاطنة.

إلى جميع الأصدقاء و الرفقاء في كل مكان

ولا ننسى أن أهدي هذا العمل الى أستاذتي التي ساعدتني و قدمت لي الدعم من أجل إتمام هذا العمل الدكتوراة " دليلة بدران "

وإلى كل من ساعدني في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد

بن سعد نصيرة

إلى كل أساتذة علم الإجتماع. ●

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي -الأغواط- وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل من القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي في زيادة التطوير التنظيمي بالمؤسسة. وتكون مجتمع الدراسة من 185 عامل، فيما تكونت عينة الدراسة من 50 عامل بمؤسسة الضمان الاجتماعي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، فقد تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث محاور، وتم توزيع 50 استبانة واسترجع 45 منها 5 فارغة غير قابلة للدراسة، حيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج SPSS ومعالجتها للخروج بالنتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- ✓ وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.
- ✓ القيم التنظيمية الموجودة في المؤسسة تساهم في زيادة التطوير التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي الأغواط.
- ✓ الهيكل التنظيمي يساهم في زيادة التطوير التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي الأغواط.
- ✓ يشارك العاملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي في اقتراح واحداث التطوير المناسب في المنظمة، فدورهم يتضمن في المشاركة في احداث تطوير وتنفيذه.
- ✓ إن ظروف العمل المادية والخدماتية من اهم الوسائل المساعدة في زيادة التطوير.
- ✓ إن لطبيعة ونوع الاتصال داخل المؤسسة دور في زيادة فعالية المؤسسة وتطوير مهارات موظفيها.

Study Summary:

The study aimed to identify the relationship between organizational culture and organizational development in the Social Security Corporation - Laghouat - in order to know the extent to which both organizational values and organizational structure contribute to increasing organizational development in the institution. The study population consisted of 185 workers, while the study sample consisted of 50 workers in the Social Security Institution, and to achieve the goal of the study, the descriptive approach was relied on, and we relied in this study on the questionnaire to collect the study data, a questionnaire consisting of three axes was designed, and 50 questionnaires were distributed and 45 of them were retrieved 5 empty and not studyable, as these data were entered into the SPSS program and processed to produce the results.

The study reached a set of results, the most important of which were:

- ✓ The existence of a relationship between organizational culture and organizational development.
- ✓ The organizational values of the institution contribute to the further organizational development of the Social Security Corporation of Laghouat.
- ✓ The organizational structure contributes to the further organizational development of the Social Security Corporation of Laghouat.
- ✓ Employees of the Social Security Corporation participate in proposing and bringing about appropriate development in the organization, as their role includes participating in development events and implementation.
- ✓ The material and service working conditions are one of the most important means of helping to further development.
- ✓ The nature and type of communication within the organization has a role in increasing the effectiveness of the institution and developing the skills of its employees.

شكر وتقدير

قال الرسول ﷺ "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" الحمد لله الذي أعاننا والذي به استعنا وعليه توكلنا الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

فالشكر أولا لله عز و جل على الذي يسر لنا لإنجاز هذا العمل.

نتقدم بالعرفان والشكر الجزيل لمن كان له الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل الأستاذة المشرفة الدكتورة "بدران دليلة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة.

و الشكر للسادة الأساتذة و كل من قدم لنا فائدة أو أعاننا ، و لا يفوتنا أن نتوجه بخالص معاني الشكر لكل أساتذة قسم علم الاجتماع و عمال الإدارة عرفانا بجهودهم التي بذلوها من أجل تحصيلنا العلمي والمعرفي، نسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا و أن يجعل عطاءهم في ميزان حسناتهم.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وكل من كان سبب في الوصول إلى مقامنا هذا.

فألف شكر وتقدير

فهرس المحتويات

	الاهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الخطوات المنهجية للدراسة	
5	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
5	ثانياً: أهمية الدراسة
5	ثالثاً: أهداف الدراسة
6	رابعاً: اشكالية الدراسة
8	خامساً: فرضيات الدراسة
8	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
11	سابعاً: الدراسات السابقة
23	ثامناً: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
24	تاسعاً: المقاربة النظرية للدراسة
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
27	تمهيد
28	أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية
30	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
31	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية
33	رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية
40	خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية
45	سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية
46	سابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية
48	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي	
50	تمهيد
51	أولاً: ماهية التطوير التنظيمي
54	ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي
55	ثالثاً: خصائص التطوير التنظيمي
57	رابعاً: أهداف ومراحل التطوير التنظيمي
60	خامساً: أساليب التطوير التنظيمي
63	سادساً: محاور ومجالات التطوير التنظيمي
65	سابعاً: معوقات التطوير التنظيمي
67	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
69	تمهيد
70	أولاً: تحديد مجالات الدراسة
77	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
77	ثالثاً: تقنيات جمع البيانات
81	رابعاً: عينة الدراسة
83	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج	
85	تمهيد
86	أولاً: تحليل بيانات الدراسة
90	ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
101	ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
109	رابعاً: نتائج الفرضية الأولى
110	خامساً: نتائج الفرضية الثانية
111	سادساً: النتائج العامة للدراسة
113	خلاصة الفصل
ب	خاتمة
	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	94
02	توزيع افراد العينة حسب السن	95
03	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	97
04	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	98
05	تقييم محيط العمل وظروف العمل المادية والخدماتية	100
06	دور القيم السائدة في المؤسسة في اعطاء للعامل لأداء اعماله الموكلة اليه	101
07	علاقة احترام اوقات الدخول والخروج بالقيم التنظيمية وتأثيرها على اداء العامل في المؤسسة	102
08	علاقة العمال حسب الجنس بالقيم السائدة في المؤسسة وتأثيرها عليهم	104
09	علاقة المستوى التعليمي للعامل وعلى اي اساس يتم تقييمه من قبل رئيسه في العمل	105
10	احترام اوقات الدخول والخروج	107
11	سعي الادارة الى خلق نظام اتصال فعال داخل المؤسسة	107
12	على اي اساس يستدعى الموظفون لأداء المهام الخاصة	108
13	ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل	109
14	يعاملك رئيسك باحترام في العمل	110
15	علاقة توفر خطط تدريب وتطوير مهارات العمال بمشاركتهم في اقتراح واحداث تطوير	111
16	علاقة الاتصال والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي بمساعدة الهيكل على احداث تطوير داخل المؤسسة	112
17	علاقة خلق الادارة نظام اتصال داخل المؤسسة بتشجيع العمال على العمل الجماعي	113

114	مدى توفير المؤسسة لخطط تدريب وتطوير المهارات	18
115	العلاقة بين مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة واحتياجات العمل و مرونته	19
116	العلاقة بين الوضوح في توزيع الصلاحيات بالمؤسسة ومرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة	20
117	مدى توفر اتصال وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي	21
118	علاقة توفر اتصال وتعاون بين اجزاء الهيكل والاتصال بشكل رسمي حسب اللوائح	22

فهرس الأشكال

رق الصفحة	الموضوع	الرقم
62	نموذج "نيوس تروم" و"ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي	01
72	محاور التطوير التنظيمي	02
94	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
96	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	04
97	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	05
99	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06

فهرس الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
الهيكل التنظيمي للمؤسسة باللغة العربية	01
الهيكل التنظيمي للمؤسسة باللغة الفرنسية	02

الاستبيان	03
الترخيص بالزيارة	04
إستمارة مقابلة	05

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسة العنصر الرئيسي والركيزة الأساسية للاقتصاد العالمي، وهذا راجع لطبيعة ثقافة المؤسسة وتطورها ومدى إهتمامها بالموارد البشري. و من أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وكذا وجود ثقافة تنظيمية قوية والتي يمكن للمؤسسة بناءها من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المؤسسة ومؤسسيها، سياسة فلسفة الإدارة العليا، إضافة إلى طريقة التوظيف و الترقية و الدوافع و التي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية، و بما أن ثقافة المؤسسة تحدد سلوكيات الأفراد و أنماط تصرفاتهم وولائهم، فإنها توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، و لذلك فإن ضعف ثقافة المنظمة ينعكس سلبا على أداء أنشطتها. وينبغي لثقافة المؤسسة تشجيع وتعزيز لإحداث تطوير تنظيمي داخل المؤسسة وذلك من خلال القيم التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة، و مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة العمل، ومدى توفيرها لخطط تدريب وتطوير مهارات العاملين. حيث انه عند احداث عملية تطوير تنظيمي داخل المنظمة يعمل على ضمان فعالية واستمرارية المؤسسة لضمان اداء فعال ونجاح لمواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، والارتقاء بالمؤسسة ورفع كفاءتها للتوافق مع معطيات الداخلية والتكيف مع الظروف الخارجية بما يضمن الاندماج بشكل متجدد ومستمر.

و على هذا فإن دراستنا هذه تحاول معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة و لمعالجة هذا الموضوع ارتأينا تقسيمه إلى جانبين:

الجانب الأول: النظري والذي ينقسم الى ثلاث فصول:

الفصل الأول: يتناول الخطوات المنهجية للدراسة وهي: أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، اشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، المقاربة النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: يتناول موضوع الثقافة التنظيمية: ماهية الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، نظريات الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: يتناول موضوع التطوير التنظيمي: ماهية التطوير التنظيمي، أهمية التطوير التنظيمي، خصائص التطوير التنظيمي، أهداف ومراحل التطوير التنظيمي، أساليب التطوير التنظيمي، محاور ومجالات التطوير التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي

الجانب الثاني: الميداني والذي ينقسم الى فصلين:

الفصل الرابع: يتناول الجزء الميداني من الدراسة الذي خصص ل: تحديد مجالات الدراسة، التعريف بميدان الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة وتقنيات جمع البيانات، العينة المدروسة وطريقة اختيارها.

الفصل الخامس: يتناول عرض البيانات وتحليل النتائج حيث شمل عرض وتفسير البيانات ونتائج كل فرضية، النتائج العامة للدراسة، وأخيرا خلصنا إلى صياغة خاتمة تم تحديد فيها ما تم التوصل إليه من خلال مجموعة من المراجع كما دعمنا هذه المذكرة بمجموعة من الملاحق والشكال التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الخطوات المنهجية

للدراسة

الفصل الأول: الخطوات المنهجية للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: اشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تاسعاً: المقاربة النظرية للدراسة

أولاً: أسباب إختيار الموضوع

لابد من وجود سبب في هذه الحياة ادى بنا الى اختيار شيء معين دون غيره والسبب نفسه الذي أدى بنا الى اختيار هذا الموضوع بالذات ومن بين هذه الأسباب:

- الموضوع جدير بالدراسة ويتلائم مع التخصص.
- تطوير مهاراتنا العلمية وتمهيد الطريق للباحثين في هذا المجال.
- الحاجة للبحث والإستقاء في مجال الثقافة والتطوير التنظيمي.
- إختيار موضوع يتماشى مع التغيرات التي يشهدها العالم في وقتنا الحالي، والذي أصبح فيه التطوير التنظيمي، من أهم الأسباب في نجاح المؤسسات وإستمراريتها.

ثانياً: أهمية الدراسة

- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي بدورها تؤثر على الفرد العامل.
- العمل على تطوير الثقافة التنظيمية بهدف تجسيد وتطوير أداء العامل لينسجم مع اتجاهات المؤسسة وأهدافها.
- لمعرفة مدى تأثير القيم التنظيمية على أداء العامل وتطويره.
- لمعرفة مدى أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى التطوير التنظيمي في مؤسسة الضمان الإجتماعي.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في إحداث تطوير تنظيمي وتنمية قدرات الموظفين.

- معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

رابعاً: إشكالية الدراسة

لقد كانت المؤسسة مركز إهتمام العديد من العلماء والمفكرين وبداية دراساتهم لاسيما منظرو علم الاجتماع، الذين اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا أسسه ومرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير التنظيمي الذي يضمن وصول المؤسسة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وأسرع تقنية. ولازالت المنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات متنوعة الاختصاصات في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم، إذ أصبحت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة في التطوير من جهة وتجديد من جهة أخرى.

فالمؤسسة كتنظيم اجتماعي تجمع عدد من الأشخاص تعمل في مجموعات ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها ولذلك تنشأ عدة سلوكيات وتصرفات تؤثر على فاعلية الأداء ولهذا وجب على المنظمة فرض ثقافة لكي يتقيد بها الأفراد. كما أشار بارسونز " إلى أنه كي يحقق التنظيم كمنسق اجتماعي ووظائفه وأهدافه ينبغي أن يحقق أربع متطلبات أساسية يرتبط إثنان منها بالبيئة الداخلية للمنسق هما التكامل، أي التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي، ثانيا الكمون أو المحافظة على الإستمرارية، وذلك من خلال وجود آليات تحقق التناغم أو الإنسجام بين التوقعات داخل التنظيم وإحتواء التواترات، التنظيمية وإستيعابها من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد كي يستطيع تأدية ما يكلف به من أدوار ومهام تنظيمية".¹

¹ - جلال اسماعيل حلمي ومحمد علام: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ص63.

فالثقافة التنظيمية تعتبر أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح المنظمة لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها ومع محيطها. فالفرد العامل يعتبر همزة وصل تربط بين المؤسسة والمجتمع فهو الحامل للقيم والمعتقدات والقواعد التي إستمدتها من المجتمع الذي يعيش فيه، و التي تحدد كيفية أداء العامل لعمله ودوره فالمؤسسة وكذلك كيفية القيام بالاعمال الموكلة للفرد وفق تلك القيم التي تؤثر عليه وتوجه سلوكه وتصرفاته وأثرها على من حوله، وكذلك تحديد أدوار مهام كل فرد في المؤسسة، أي أن الثقافة التنظيمية سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء المنظمة حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. ويعتبر التطوير التنظيمي عملية مهمة وأساسية لأي مؤسسة وهو من بين البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال تغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات المنظمة وكذلك تغيير بيئة المؤسسة و الهيكل التنظيمي وكذا مواجهة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على مما سبق فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور في البحث عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في مؤسسة الضمان الإجتماعي بمدينة الأغواط؟ وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي في مؤسسة الضمان الإجتماعي بمدينة الأغواط؟ والذي يتفرع منه التساؤلات التالية:

هل تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة كفاءة الفرد في مؤسسة الضمان الإجتماعي بمدينة الأغواط؟

هل الهيكل التنظيمي دور في تطوير مؤسسة الضمان الإجتماعي بمدينة الأغواط؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في مؤسسة الضمان الإجتماعي بمدينة الأغواط.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم القيم التنظيمية في زيادة التطوير التنظيمي داخل مؤسسة الضمان الإجتماعي بمدينة الأغواط.

-يساهم الهيكل التنظيمي في زيادة التطوير التنظيمي داخل مؤسسة الضمان الإجتماعي بمدينة الأغواط.

سادسا: تحديد المفاهيم

1. مفهوم التنظيم:

- أ- إصطلاحا: التنظيم هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطة التي ستوصل إلى الهدف، وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية.¹
- ب- إجرائيا: هو عملية إدارية تهتم بالموارد البشرية من حيث تحديد العلاقات بين الأفراد و تحديد الموارد التي يحتاجها الفرد في العمل.

¹ - زيد منير عبوي: الإدارة والاتجاهات المعاصرة، دار دجلة، ط1، الأردن، 2007 ص64.

2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

أ- إصطلاحاً: يعرفها هوفستيد (Hofstede) بأنها: "الخصائص و القيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى. وعرفها تايلور على أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.¹ كما عرفها (Kossen) هي: " مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.²

ب- إجرائياً: يمكن تعريف الثقافة التنظيمية في دراستنا هذه على أنها مجموعة من القيم والمبادئ والأفكار والعادات والمفاهيم السائدة في المؤسسات، والتي تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي سلباً أو إيجاباً وكذا على المؤسسة ككل.

3. مفهوم التطوير التنظيمي:

أ- إصطلاحاً: اذ يعرف بأنه التطبيق المنسق للخبرات التي تقدمه العلوم السلوكية وإستخدامها لأغراض التغيير المخطط، وكذلك لتعزيز العمل الإستراتيجي بالمنظمات والهيكل والعمليات الأخرى التي من شأنها فعالية المنظمة.

كذلك يعرف التطوير التنظيمي هو العملية التي يتم بموجبها الإستفادة من نظريات وتطبيقات العلوم السلوكية، بواسطة منظمات الأعمال وذلك بغرض الأغراض على شاكلة تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، وتحسين أداء المنظمة أو لترقية جو العمل أو زيادة فاعلية المنظمة.³

¹ - أسعد أحمد محمد عكاشة: اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي, رسالة الماجستير في ادارة الاعمال, الجامعة الاسلامية, غزة, 2008, ص09.

² - العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, عمان, دار وائل للنشر, 2002, ص311.

³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي, المملكة الاردنية الهاشمية, دار جنان للنشر والتوزيع, ط1, 2016م, ص373.

ت- إجرائيا:

التطوير التنظيمي هو عملية مخطط لها، أو هو جهد منظم يجب أن يحظى بتأييد الإدارة العليا للمؤسسة.

4. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وإنسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة. ويتمثل الهيكل التنظيمي بنمط احداث الأنظمة الفرعية وأدوات وأقسام، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات.¹

5. القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية تعبر على طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة والتي تكون في أغلب الأحيان معلومة - ولو جزئيا- من طرف أعضائها. وتعتبر طريقة التفكير هذه عنصرا أساسيا في التفريق بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة، فقد أصبح من المتفق عليه اليوم، أن المؤسسات الناجحة تتميز بنسق قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة.²

¹ - حمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على ادارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014م، ص66.

² - مراد نعومي: مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، جسر للنشر، ط1، الجزائر، 2014م، ص166.

6. مفهوم المؤسسة:

إن مفهوم المؤسسة قد ورد بمعجم العلوم الاجتماعية على أنها: "وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالإستقرار في إتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الإستقرار في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط.¹

ويعرفها عالم الاجتماع الالمانى "ماكس فيبر" على انها "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية.²

سابعاً: الدراسات السابقة

كانت ولا تزال للدراسات السابقة اهمية قصوى في توجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي، وجب على كل باحث الإستعانة بها، بإعتبارها الارضية الأساسية لبحثه، فالعلم كما يقال تراكمي ولو ظل الباحث ينطلق من الصفر دون مراعاة ماحدث تطور في المعرفة البشرية ولو عرفت التقدم العلمي والتكنولوجي الذي نراه اليوم، وتتجلى أهمية الدراسات السابقة في مايلي:³

✓ تعين البحث على تكوين خلفية نظرية عن الموضوع.

✓ تطلعه على جهود وأعمال الآخرين.

¹ - ابراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1995م، ص545.

² - محمد الجوهرى: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975م، ص24.

³ - ميلود سفاري: الاسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة وفوضيل دليو(اشراف)، دراسات فى المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م، ص39.

وإعتمدت في هذا البحث على الدراسات الآتية:

1-7: الدراسات الجزائرية:

أ) قدمت دراسة موسومة بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في فعالية ادارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق" للباحثة "درويش نصيرة".

اشكالية الدراسة:

ما مدى التزام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بالثقافة المنظمة في ادارته للموارد البشرية؟

تساؤلات الدارسة:

ما المقصود بالثقافة المنظمة، وماهي مصادرها وانواعها؟

كيف يمكن للثقافة المنظمة وتغييرها التكيف مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية؟

هل هناك علاقة بين الثقافة لمنظمة وادارة الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

الثقافة المنظمة محدد وموجه لسلوك افراد المنظمة.

توجد علاقة تأثير وتأثر بين الثقافة المنظمة وادارة الموارد البشرية.

لا يمكن للمنظمة ان تطور ثقافتها بمعزل عن ثقافة المجتمع الذي تنتمي اليه.¹

¹ - درويش نصيرة: ثقافة المنظمة ودورها في فعالية ادارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بجامعة الجزائر، 2008-2009.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الاحصائي الوصفي الذي يركز على وصف وتلخيص الارقام المجمعة حول موضوع معين او مؤسسة او مجتمع معين واستخدام الطرق الرقمية في معالجة وتحليل البيانات.

مجتمع الدراسة:

هو كافة الافراد شبه طبيين العاملين بالمستشفى والمقدر عددهم ب239 شبه طبي، اما عينة الدراسة فهي 60 فرد وهي تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة، بعد استرجاعها من 66 استمارة موزعة.

النتائج المتوصل اليها:

ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح او فشل المنظمات، كذلك الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من اهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.

تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية او الداخلية لها.

يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وايجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والاداء.

يعتبر ارتفاع الاداء والولاء التنظيمي من النتائج الايجابية التي تؤكد على اهمية الرضا الوظيفي، في حين يعتبر الغياب ودوران العمل والاصابات وغيرها من نتائج السلبية لعدم الرضا.¹

¹ - نفس المرجع.

تمكن العوامل المسببة للرضا ولعدمه في العوامل تنظيمية واخرى شخصية.

ب) قدمت دراسة موسومة بعنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بالمؤسسة" مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة نموذجا، للباحثين "يونس مختار و عاشور ابتسام" 2020م.

اشكالية الدراسة:

ما علاقة القيم التنظيمية بالتطوير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

منهج الدراسة:

تمت الدراسة على اساس المسح الشامل وتم استخدام المنهج الوصفي، وبعض الاساليب الاحصائية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من 160 عاملا على مستوى مديرية الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة.

النتائج المتوصل اليها:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- وجود علاقة بين قيمة القيم التنظيمية و التطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.¹

¹ - يونس مختارو عاشور ابتسام: القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بالمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، 2020، ص3، صص، 338، 352.

- وجود علاقة بين قيمة ادارة الادارة والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجود علاقة بين قيمة ادارة العلاقات والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- ونتج عن الدراسة توصيات عدة كان اهمها:

- ضرورة العمل وفق نظام قيم سليم وصحيح كأفراد او مجموعات او نظم فرعية تتكون منها المنظمة لتحقيق أهدافها ولتحقيق النجاح و التطور.¹

(ج) قدمت دراسة موسومة بعنوان: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الاغواط DML، للباحثة سومية سعال، 2013.

اشكالية الدراسة:

ما هي طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

اسئلة الدراسة:

تحقيق الاهداف (مؤشر الفعالية التنظيمية) يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي ودرجة استجابة المتغيرات الموضوعية في تحديد المراكز، الوظائف والادوار بشكل لا يدع مجالاً للذاتية (مؤشر التطوير التنظيمي)، فما هي درجة استجابة المنظمة لهذا المتغير؟²

¹ - مرجع سابق، 352.

² - سومية سعال: التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم الديناميكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم الاجتماع، جامعة عمار ثلجي الاغواط، الاغواط، 2013م

ما هي درجة استجابة المنظمة محل الدراسة الى ادراك مختلف الحاجات وتوفير التكنولوجيا اللازمة للعمل (مؤشر التطوير التنظيمي)؟

ما هي درجة سعي المنظمة محل الدراسة لهذه العلاقة الارتباطية بين هذين المؤشرين (الفعالية التنظيمية والتطوير التنظيمي)؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي.

عينة الدراسة:

تمثلت في العينة الطبقية التناسبية، وقد ر مجتمع الدراسة ب397 عاملا ومنه فالعينة كانت 68 مفردة بنسبة 20%.

النتائج المتوصل اليها:

اعتمدت مؤسسة سونطراك على تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والزيادة في مستويات اداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق تكوين برامج تكوين والتدريب في المعاهد المختصة والجامعات داخل وخارج الوطن.¹

¹- مرجع سابق.

2-7: دراسات عربية:

(أ) قدمت دراسة موسومة بعنوان: "أبعاد التطوير التنظيمي واثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية" للباحث فراس محمود الدعجة، 2016.

اشكالية الدراسة:

ما هو اثر ابعاد التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الادارية لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في جائزة الملك عبدالله لتمييز الاداء الحكومي والشفافية؟

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر والسلطات المستقلة المشاركة والتي تطبق معايير جائزة الملك عبدالله لتمييز الاداء الحكومي والشفافية والبالغ عددها 90 مؤسسة وتم توزيع 275 استبانة عليها.

النتائج المتوصل اليها:

اظهرت اثر هام ذو دلالة احصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده (الأهداف والاستراتيجيات، الانظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة.¹

¹ - فراس محمود الدعجة: أبعاد التطوير التنظيمي واثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية، دراسة ميدانية لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في جائزة الملك عبدالله لتمييز الاداء الحكومي والشفافية، 2016م،مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث، 2016، ص143.

يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية لابعاد التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الانظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، تنمية وتطوير المورد البشري، استخدام التكنولوجيا) في بعد (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، بعد متلقي الخدمة) كأحد ابعاد تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين لمتغير (المؤهل التعليمي، العمر، الخبرة، تبعا لنوع الاجتماعي) في الاداء المؤسسي.

اوصت الدراسة بتفعيل المشاركة بإتخاذ القرارات وضرورة الاهتمام بالتطوير التنظيمي للقيادات العليا وانشاء وحدات تطوير تنظيمي لوحدات القطاع العام.¹

ب) قدمت دراسة موسومة بعنوان: "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، للباحث عصام محمد حمدان مطر، 2008.

اشكالية الدراسة:

ما هو أثر التطوير التنظيمي على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة؟

فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطوير التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.²

¹ - مرجع سابق، ص143.

² - عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، دراسة ميدانية في المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة، مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2008.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في المؤسسات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية (العمر-الجنس-المؤهل العلمي - نوع الوظيفة - قطاع العمل).

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يع تمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً.

مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة من 262 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007 وتم اختيار عينة من 160 منظمة بعد التأكد من استيفائها للشروط وهي أن تضم المنظمة 10 عاملين دائمين فأكثر أو تضم 10 متطوعين فأكثر إن كان عدد العاملين بها يقل عن عشرة وتم التأكد من هذه المعلومات من خلال دليل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. والصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة والذي يحتوي على معلومات مفصلة عن عدد العاملين والمتطوعين في كل مؤسسة. وقد استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع 160 استبانة على مدراء المنظمات الأهلية حيث قام 153 فرداً بالإجابة عليها وإرجاعها.

النتائج المتوصل إليها:

أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة . وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات¹

¹- مرجع سابق.

التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي .

- أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

و توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

- إجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات.

- العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام الأمر الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة وتعزيز كفاءته.

- التخصص في مجالات العمل الأهلي بدلاً من التكرار وعدم الوضوح.¹

(ج) قدمت دراسة موسومة بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، للباحث العوفي محمد بن غالب، 2005.

اشكالية الدراسة:

ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟²

¹- عصام محمد حمدان مطر، مرجع سابق.

²- محمد غالب بن العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005م.

اسئلة الدراسة:

ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟

ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق؟

ما مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق؟

ما اثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام في هيئة الرقابة والتحقيق؟

مجتمع الدراسة:

عددهم 240 موزعا اثناء اجراء الدراسة موزعين ما بين الجهاز الرئيسي وفرع الرياض وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة واعتمدت على توزيع 209 استبانته، واستعاد الباحث منها 167 استبانة.

منهج الدراسة:

كان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لهذا فقد جاءت الدراسة وصفية.¹

¹ - مرجع سابق.

النتائج المتوصل اليها:

وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.

اهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام في (العدل، الكفاءة، و فرق العمل).

عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.¹

3-7: دراسات اجنبية:

(أ) قدمت دراسة موسومة بعنوان:

"Organizational development and coaching in complex environment"

"التطوير التنظيمي والتدريب في بيئة معقدة" للباحث سكارب، 2011.

1 Skarp (2011): "Organizational development and coaching in complex environment"

تهدف الدراسة إلى التركيز على التفكير السائد حول التطوير التنظيمي والتدريب الذي يستخدم في نطاق واسع في المنظمات في جميع أنحاء العالم، والذي يدرس في معظم المدارس والجامعات، وتبين الدراسة أيضا أن هناك طريقة أخرى للتفكير في التطوير في حالة الاستجابة للتغيير الناتج عن الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة²

¹ - محمد غالب بن العوفي، مرجع سابق.

² - Ari-Pekka Skarp: **Organizational Development and Coaching in Complex Environment, Master of Engineering, Industrial Management**, Oulu University of Applied Sciences, Autumn 2011.

وكيف يؤثر هذا التفكير على التطوير التنظيمي والتدريب ولكي يحقق الباحث أهداف الرسالة ، قام بتطبيق

التطوير التنظيمي في حالة التغييرات البيئية المعقدة على المنظمة ، ثم قام بدراسة وجهات النظر السائدة في المنظمة ، وكيف تأثر التطوير التنظيمي والتدريب بهذا التغيير .بينت نتائج الدراسة إلى أن التفكير في ظل ظروف بيئية معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة من أجل القيام بعملية التطوير ، ويقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية ، وبينت أيضا أن هذه الطريقة في التفكير تمكن المطور التنظيمي أو المدرب على التركيز في مجالات العمل بشكل أفضل وبأكثر أهمية.¹

ثامنا: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على اسهامات الباحثين السابقة في موضوع البحث، ومن مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة تحاول ابرازعلاقة الثقافة التنظيمي بالتطوير التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط، بالإضافة الى أنها تأخذ من عدة منابع فكرية علمية سعيا منها للإمام بالموضوع من مختلف الجوانب والأبعاد، في نلاحظ ان الدراسات السابقة اجريت في بيئة تختلف عن بيئة الدراسة الحالية، كما نجد ان الدراسات السابقة كلا من الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.

تناوت الدراسات السابقة موضوع الثقافة التنظيمي والتطوير التنظيمي من وجهات نظر مختلفة، بحيث كزت اغلبها على معرفة اتركل من الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي على القرارات الادارية في المؤسسة، اما هذه الدراسة تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء بمدينة الأغواط، حيث

¹ - Ari-Pekka Skarp، مرجع سابق.

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي في المؤسسة من جوانب مختلفة، كالتقييم التنظيمية التي هي جزء من ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي الذي تدير وفقه المنظمة، وتميزت هذه الدراسة عن غيرها كونها تركز على علاقة الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، وعلى العموم يمكن القول أن هناك استفادة من الدراسات السابقة ولكن في نفس الوقت هناك تميز عنها.

تاسعا: المقاربة النظرية للدراسة

نظرا لطبيعة دراستنا المتمثلة في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في المؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط وجدنا أن النظرية المناسبة لطبيعة هذا الموضوع هي النظرية البنائية الوظيفية، وذلك نظرا لملائمتها وموضوع الدراسة.

النظرية البنائية الوظيفية:

تعد النظرية البنائية الوظيفية من منظور علم الاجتماع التنظيم والعمل هي إحدى الاتجاهات النظرية التي تنظر إلى التنظيم على أنه مجموعة من البناءات الجزئية المتكاملة هيكلية ومادية ومتكاملة من حيث وظائف والأدوار المحددة التي سيقوم بها كل فرد أو جماعة وكل قسم من أقسام التنظيم وأن أي خلل في ذلك يؤدي إلى ضياع الأهداف المنظمة.

يقصد بالبناء الوظيفي مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية التي تتحدد بالأشخاص والجماعات، وما ينتج عنها من علاقات وفق أدوارها الاجتماعية التي يرسمها الكل، وهو البناء الاجتماعي قائم بفضل ما يحدث في الحياة الاجتماعية التي تعتمد في أي مجتمع على الأداء الوظيفي للبناء الاجتماعي.¹ وتتطلب النظرية البنائية الوظيفية في علم الاجتماع العام على الأعمال والمهن والخدمات ضرورة الحفاظ على بقاء المجتمع وعلى الوظائف التي تمارسها الدولة والوظائف التي

¹ - مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015م، ص 102.

يمارسها الأفراد والجماعات بأنفسهم وهذا من أجل تكامل الأفراد والجماعات في المنظمة وقد أشار بارسونز "الى انه كي يحقق التنظيم كمنسق اجتماعي ووظائفه وأهدافه ينبغي أن يحقق اربع متطلبات أساسية يرتبط اثنان منها بالبيئة الداخلية للنسق هما التكامل، اي التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي، ثانيا الكمون او المحافظة على الاستمرارية، وذلك من خلال وجود آليات تحقق التناغم او الانسجام بين التوقعات¹ داخل التنظيم واحتواء التوترات، التنظيمية واستيعابها من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد كي يستطيع تأدية ما يكلف به من أدوار ومهام تنظيمية.²

"رجع بارسونز الى نسق القيمة للمجتمع كما ينعكس في هدف المنظمة وهو يحدد الأدوار بطريقة تناسب التوقعات التي تأتي، بها أعضاء المنظمة ويرتبط أداء الدور الناجح بالإشباع النفسي، الموافقة، التقدير والأمن، والإشباع الوسيلة أي توفر وسائل لتحقيق الأهداف العامة التي يصفها النسق القيمة المركزية، إن هذه الإشباعات توفرها المنظمة التي تتمثل في المكافآت المادية وغيرها المادية التي تدفع بالفرد الى أداء أدوارهم التنظيمية، وقد تناول بارسونز الوسائل التي تستخدمها المنظمة في إشباع وتكسب المنظمة الثبات والاستقرار في البيئة عن طريق عملية التكيف وعمليات تستخدم حوافز للأفراد لخدمة أهداف المنظمة.³

¹- جلال اسماعيل حلمي ومجد علام: علم الاجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ص63.

²- مرجع سابق، ص63.

³- عبد الهادي الجوهري و ابراهيم ابو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص، ص 138،141.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

خامساً: أنواع و مكونات الثقافة التنظيمية

سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية

سابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

ان مجال الثقافة التنظيمية الحديثة يعتبر محل اهتمام العديد من منظري الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، وكذلك علم اجتماع المنظمات، باعتباره احد العوامل الاساسية لنجاح المنظمة و خاصة في وقتنا الحالي و مع ما تتميز به بيئة المنظمة من تغيرات سريعة التي من شأنها التأثير على اداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها الالتزام والانضباط الذاتي واحترام وقت العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية والعدالة في توزيع الحوافز مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، وعليه فقد تناولنا في هذا الفصل الجانب الخاص بالثقافة التنظيمية، تطور التاريخي للثقافة التنظيمية، مفهومها، اهميتها، خصائصا وابعادها، انواعها ومكوناتها، وظائفها، نظريات الثقافة.

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

1. تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980م، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune رسماً خاصاً تحت عنوان Corporate Culture إلى أن جاء الباحثان (A.A.Kennedy T.E. Deal) سنة 1982 م بكتاب تحت عنوان (Corpore Culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة

(Deal Kennedy . 1982 Corporat Culture) وكتاب "البحث عن الامتياز"

"بترزو وترمان" (Peteres . Waterma . In Search Ofescellence 1982)

وفي مطلع تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" بإعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل. مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الفرد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.²

2. مفهوم الثقافة التنظيمية

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية ، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال ، و تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة ، و لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم و الاتجاهات و معايير السلوك داخل أي مجتمع ، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.³

¹ . بروش زين الدين وقاسمي كمال: إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير وعلوم التجارية،جامعة المسيلة يومي 43ماي 2005،ص06 .

² عبد الله البريدي: نحو فهم الثقافة التنظيمية في العليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني،الرياض،أيام 11- 14 ،2004م،ص01

³ . عميان محمود سلمان : السلوك التنظيمي يف منظمات العمال ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2002،ص311.

كما تؤدي الثقافة التنظيمية دورا هاما في التأثير في سلوك العاملين الفردي ، و ذلك من خلال تركيزها على قيم و معتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالإهتمام بالعملاء ، و العمل الجماعي ، و احترام الوقت ، و الإخلاص في العمل ، و توفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية و معنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد، وهناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية:

يعرف القريوتي الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن ، و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائه حول خصائصه و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.¹

ويمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي الصلحة ، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات و الأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبينها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".²

ويعرفها أوتشي وويليام "William Autchi" بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يفسدون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".³

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم السياسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم إتجاه بيئة العمل الداخلية والجارية وتحديد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم".⁴

ويمكن تعريفها بأنها: مجموعة القيم والمبائ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد.⁵

¹- مسقم عبد الجبار: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية، اطروحة لنيل شهادة ماست أكاديمي في علوم و تقنيات

نشاطات البدنية و الرياضية، تحت اشراف شريف حمزة، معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص3.

²- شارلز و جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الاول، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2011، ص650.

³علي عبد الله: إثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت اشراف عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص220.

⁴-مصطفى محمود ابو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص131.

⁵- عبد السلام ابو قحف، ادارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص243

ثانياً: أهمية ثقافة التنظيمية

إن الإدراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التنظيم أصبح اليوم واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المتقدمة وأصبح هناك تفهم كافي بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة والتي حالت دون تحقيق فاعلية للمؤسسة.

وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب التعزيز الذاتية لكل منظمة فمع وجود ثقافة واسعة الانتشار والقوة يتحقق الاستقرار ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم وما يتم عمله وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم.

وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء فإنه يجب على المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المؤسسة وتكمن أهميتها في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات من خلال معايير الاستقطاب والاختيار والترقية كذلك التنبؤ بأنماط التصرفات في المواقف الصعبة والأزمات وتحقيق انتماء الأفراد للمنظمة وتحفيزهم لها وتحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم من أجل تخفيض معدلات دورات العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل.¹

فالعمال لا يؤدون أعمالهم فرادى كما يرغبون إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتظهر في ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات التي تحددها لهم وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى إجراءات رسمية أو صارمة لتأكيد السلوك المطلوب، كذلك تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.²

ويمكن القول أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في الأوجه التالية:

1. تعتبر الثقافة التنظيمية الدليل على إدارة العاملين، فهي تشكل لهم النموذج والسلوك الداخلي والعلاقات التي يجب إتباعها من قبل أفراد المنظمة.
2. تمثل ذلك الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم فيها وإنجازاتهم وعلاقاتهم.³

¹ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص310.

² - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص406.

³ - عبد الحكيم دهام خلف: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامع آل البيت، 2015، ص10.

3. لا يؤدي العاملون في المنظمة أدوارهم بشكل فردي أو حسب ما يرغبون وإنما في إطار تنظيمي واحد، ومن هنا فإن الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فهي التي تحدد للعاملين السلوك الوظيفي.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
5. تعتبر الثقافة القوية عنصراً فاعلاً ومساعداً للإدارة في تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة القوية عندما يقبلها أغلب العاملين بالمنظمة ويرضون قيمها وأحكامها وقواعدها وسلوكها.
6. تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
7. تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات مميزة كالإخلاص في العمل وقد تكون هذه الثقافة ضارة إذا كانت تؤكد على العمل الروتيني والإنقياد الأعمى دون تفكير.
8. ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في إستقطاب العاملين المناسبين.
9. تعتبر الثقافة عنصراً مهماً يؤثر على التغيير في المنظمة واستطاعتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
10. تحتاج ثقافة المنظمة إلى جهود واعية تقويها وتحافظ على استقرارها ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وأتباعهم.¹

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

- بما أن الثقافة تتميز بخصائص فهي تعتبر إنسانية واجتماعية لأن الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل الناطق (معنى الناطق هو الفكر واللغة) فهو يفكر وينتج أفكاراً ويصنع الأدوات يستطيع من خلالها التكيف مع الطبيعة والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها، كما أنه ترك إنتاجاً فكرياً فنياً وقانونياً لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصادياً وسياسياً في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمها الثقافية أو من أجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره.²

¹- مرجع سابق، ص10.

²موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف والممارسة) المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2005، ص4

- كما أن الاتصال بين الأفراد من نفس المجتمع أو بين المجتمعات يقوم على اكتساب هؤلاء الأفراد للثقافة بعد ولادتهم باعتبار أنها لا تولد معهم تماما مثل خصائصهم الفيزيولوجية وقد يكتسبها الشخص من نفس مجتمعه الأصلي أو من المجتمعات الأخرى حسب موضعه فيها أو جلبه لها فعند ملاحظة مختلف الثقافات مهما اختلفت درجة نموها أو تخلفها ومهما اختلفت تصنيفاتها والأسس المستعملة فإنه يمكن وجود أنظمة متشابهة نظام الأكل والملبس نظام الأسرة وغيرها من الأنظمة التي تتميز بها صغيرة أو كبيرة وفي كل الحالات فإن هناك ثلاث قطاعات للثقافة المادي الاجتماعي الفكري أو الرمزي إذن فالثقافة متشابهة الشكل متنوعة المضمون.¹
- ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن وهذا الإشباع هو الذي يدعم القيم والخبرات والمهارات، والثقافة التنظيمية رغم تواجدتها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها.²
- ويتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، تنتشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الإدارية داخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.³
- كما تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسفا متوازيا ومتكاملا مع السمات الثقافية يتحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات، وتتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية وبيطء في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.⁴

¹ ثابت عبد الرحمن إدريسي: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص6

² ناصر دادي عيدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحجة العامة، الجزائر، 2004، ص1

³ عاطف الوصفي: الثقافة والشخصي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص85

⁴ سماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة العربية، الدوحة، قطر، 1986، ص9

رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

حاول العديد من العلماء والباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس، أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية، وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة شوارتز دافيس

Davis 1988.& Schwartz التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين:

يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة، والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات، والاتصالات والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافأة، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.

كما يعد المقياس الذي وضعه أراب مارتين Martine Arab من أهم المقاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية، ذلك أنه تضمن ثلاثة أبعاد، ويشمل كلُّ بعد سبعة عناصر، حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على إيجابيتها، أو العكس من خلال عدد النقاط التي تمثل معياراً لحكم المقياس.

البعد الخاص بالقيادة:

يشمل هذا البعد العناصر الخاصة توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة (في كافة مستوياتها)، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين و دافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى اشراك العاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تنجم عنه عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة وفيما يلي:

أ - إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه

هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وثم الثانية تكون ايجابية.¹

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، الماجستير في العلوم الادارية، تحت اشراف ثامر بن ملوح المطيري، اكايمي نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ص29.

ب - دور الإدارة وأسلوبها

ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومبادئ ومخطط مسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الأشارات والإنذارات وتستعد لها (متغير مستقل مؤثر وفعال)، ولا شك ان الدور الاول (التابع) يعبر عن ثقافة تعتمد على التفكير التقليدي أما الدور الثاني (المستقل) فإنه يعبر عن ثقافة متطورة إيجابية.¹

ج - إدراك المسؤولية

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة.

د - أسلوب التحول والتطور

إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملتصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً لجميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.²

هـ - الدافعية والسلوك البشري

قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل. وأن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة. ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم، عكس النظرة الثانية التي تنم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة.³

¹ - مرجع سابق، صص 29، 30 .

² - الصباغ، زهير نعيم: البعد الأخلاقي في الخدمة العامة، الإدارة العامة، 1983، صص 7، 9.

³ - منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية، مرجع سابق، صص 29،

و- قيادة التغيير بالمنظمة

قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحلها، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

ز- المشاركة والملكية والمخاطرة

إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

طبيعة الاتصالات

تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة، ويكون الناس متوجسون من بعضهم، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة¹

¹ مرجع سابق، ص 30، 29.

والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز لأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول.

إقبال الأفراد على العمل الجماعي

قد تؤيد الإدارة العليا بالشركة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك قد تزكي الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل وفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة.

توزيع المهام والأدوار ومعرفتها

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهم تحت يد الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

الإيمان بأهمية التدريب

إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي. فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية، المصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبنى على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب¹

¹مرجع سابق ص32

ولو مرة سنوياً مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب أنشطة في أولوياتهم. وأنه طريقهم للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية

مواصلة التعليم

قد يكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يتاح إلا لعدد محدود من العاملين، وأن هذا المطلوب

يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والعاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها. وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات والقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى. وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات.

مدى استقرار الأهداف

إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة، تتحول إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي:

التغير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهدهم في اتجاه واحد. أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافاً طويلة الأجل تنفرع عنها أهداف قصيرة، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف

متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ

قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكاسل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة لمبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.¹

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، مرجع سابق، ص33.

البُعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه

يشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية:

أ - قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

ب- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

ج - حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد:

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباءً وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

د - الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي. وإنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.¹

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، مرجع سابق ص33ص34.

هـ - عدد ساعات العمل ومواعيده:

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وأنت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

و - العدالة والمساواة في معاملة العاملين:

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبته، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

ز - المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الاتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة. وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية. ومن ناحية أخرى أيضاً فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.¹

¹ نفس المرجع، ص35.

خامساً: أنواع و مكونات الثقافة التنظيمية

(أ) أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما:

الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التكيفية (الوقفية).

أولاً: الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة.¹ ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.² ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- الألفة والمودة: يمكن الألفة والمودة أن تتأثر من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.³
- فيما يرى ستيفن روبينس (Stephen.P.Rolbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:
- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و ما الذي يعتمد -الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم. إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:
- تشجيع و تحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية والمبادئ، و تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، و يتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل و إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين و تعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على القيم التوجه بالمستهلك.

¹- علي عبد الله: إثر البيئة على المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص225.

²-مصطفى محمود ابو بكر: لبيل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص145.

³- علي عبد الله، نفس المرجع، ص226.

- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها إستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانيا: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم. وتفتقر 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 ونمط الإدارة العائلي والسياسي و فيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قيدتهم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الإغتراب الاجتماعي.

ثالثا: الثقافة المثالية

يرى كل من (Waterman.Ouchi & Drucker) ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراجعة في النجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Ferdrik Taylor) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شي مضبوط وفق (One Best Way) و قد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.¹

رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفة)

يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى (Calori) وداركر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit Way) ذلك أنه لا يوجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.²

(ب) مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديدا على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، التي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.³

¹ -يوغرانةنادية: **الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت اشراف قجة رضا، دراسة ميدانية في مؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، 2013، ص، ص، 30، 31.

² - نفس المرجع، ص 31.

³ - أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين: **أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة (الجزائر)، ص 03.

تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ. **الإشارات الثقافية:** وتشتمل على مايلي:

- **القيم التنظيمية:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي المرشد ومراقب للسلوك الانساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة. إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيء في السلوكيات، من أهم هذه القيم حضور العمال وانصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة تنظيميا، المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغير ذلك.¹
- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.²
- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.
- أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التقاعد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها لفترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.³
- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، واللغة المستخدمة داخل المنظمة.
- **الطابوهات (Tabous):** تعرض لها الباحثان (I.Mitroff et R.Kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام ، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة . يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.⁴

1- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص312

2- أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص03

3- محمود سلمان العميان، نفس مرجع، ص313

4- بوديب دنيا: **الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تحت اشراف جنوحات فضيلة، 2014، ص80، ص81.

- **الأساطير (Mythes):** وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.
 - **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.
 - كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:
 - التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
 - تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.
- أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بفعله العاملون المتميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.¹

¹ مرجع سابق، ص 81.

ب. الموروث الثقافي للمنظمة:

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.
- **سلوك قادة المنظمة:** تعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه. حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.
- **تاريخ المنظمة:** وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل (قانونية داخلية)؛ التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكمًا لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية.
- **الأبطال (Les héros):** وهم كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة ونجح في غرس بعض قيمه وأعرافه داخل المنظمة، عادة ما يكون مؤسس أو رائد تنظيمي، تروى عنه القصص أو الأساطير التي يتداولها العمال.
- **المهنة (Le métier):** ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف (Savoir-Faire)، التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة الأسواق، المقدرة التنظيمية، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.¹

¹مرجع سابق، ص، ص، 81، 82.

سادسا: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على الهوية الجماعية ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على التزام اتجاه أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكيف بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الافراد من خلال ايجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين الأفراد من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الاطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنطقة.
- تحقيق اهداف ورسائل المنظمة من خلال توجيه الافراد وارشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- إضافة الى ان لثقافة المنظمة بالغ الاهمية في ايجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.¹

من خلال تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل هو توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة لتكوين مرجعية لنشاطها تحدد به سلوك العاملين كدليل ومرشد من أهمها أن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين مما يخلق روح الالتزام والولاء والتشجيع على العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي وضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية والمكاشفة عن كافة الاتصالات التي تجري أي لا تكون المعلومات شحيحة أو محتكرة وهذا لتسهيل العمل الجيد وتفادي الأخطاء.²

¹- العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض، ص81.
²- عبد العزيز صالح جيبينور: الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص20.

سابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية نستعرض هذه النظريات:

1. نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكالي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة.

ويورد وصفي إلى أن ويلر يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسهر على تفاعل الأفراد وتحدد كثيراً من الأنماط الثقافية.

2. نظرية روح الثقافة: تتطرق هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

3. نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلال دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره¹.

يمثل جوهر هذه النظرية جوهر النظر إلى الحياة ويختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية.

وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان في العالم، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية مجملها كالآتي:

أولاً: عدم وجود فواصل بين لثقافة والمنظمة.

ثانياً: العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية².

¹ محمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة، جامعة نايف، الرياض، 2005، ص120.

² صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص22.

4. **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة في الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة من خلال التدريب.

قام مجموعة من العلماء بعرض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ومن هذه العوامل نجد:

أولاً: **البيئة الأسرية:** وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة والحضارة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلفية وتحديد اتجاهات للتكيف ولعب دور الالتزام بالمعايير والقيم.

ثانياً: **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وتتضمن الموارد الاجتماعية والعادات والتقاليد والعراف والخبرات والمعارف والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمعات، ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في حريته وسعيه نحو الاستقلال الذاتي، وحصوله على حقوقه كاملة في المنظمة، والمساواة مع غيره من الزملاء، كما أن سلوك المنظمات وسلوك أعضائها والعاملين في العادة يفهم من خلال الثقافة الموجودة بهذه المنظمات، هذه الثقافة التي تحدد بعض المعايير مثل:

✓ حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت وأهميته والأمن.

✓ معايير السلوك سواء للأفراد أو المنظمات.¹

¹ - مرجع سابق، ص22.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يجدر بنا الإشارة الى انه لتحقيق الانسجام والاستقرار داخل المؤسسة لابد من ايجاد ثقافة جديدة مناسبة من خلال تطوير سياسة تسيير الموارد البشرية، فتعتبر الثقافة التنظيمية سر نجاح أي منظمة، فهي تعتبر الرابط القوي بين أعضاء المنظمة بعضهم ببعض، ويظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال عالقتها بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء.

الفصل الثالث

التطوير التنظيمي

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

تمهيد

أولاً: ماهية التطوير التنظيمي

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي

ثالثاً: خصائص التطوير التنظيمي

رابعاً: أهداف ومراحل التطوير التنظيمي

خامساً: أساليب التطوير التنظيمي

سادساً: محاور ومجالات التطوير التنظيمي

سابعاً: معوقات التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن التطوير التنظيمي من أهم العمليات التي يجب على العاملين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح، وأن حدوث التطوير في المنظمات امرًا طبيعيًا وضروريًا في ظل الظروف البيئية الراهنة. وما سنتطرق إليه في هذا الفصل هو التطور التاريخي للتطوير التنظيمي، ومفهومه، أهميته، خصائصه، أهدافه، مراحلها، أساليبه، محاوره ومجالاته، معوقاته.

أولاً: ماهية التطوير التنظيمي

1.1. التطور التاريخي:

نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، وبدأ التطوير التنظيمي في الانتشار مع نهاية عام 1940م في (معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا MTT) حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من (كيرت لافين Kurt Lewin) و (العالم كارل روجرز Carl Rogers) و (ابراهيم ماسلو Abraham Mashow)، كما ساهم كل من (بلاك وموتون R.Blake & J.Mouton) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الادارية The Managerial Grid) ودراسات (هيربرت شيبير Herbert Shepart) وآخرون في ظهور هذا الحقل في عام 1957م.

وبغض النظر عن إدعاء السابق يمكن القول أن التطوير التنظيمي يعود الى مصدرين رئيسين هما: تطبيقات الاساليب المعملية في التدريب Laboratory Training Methods وذلك بواسطة معامل التدريب الوطني المعروفة إختصاراً NTL والمصدر الثاني هو أسلوب البحث المسحي Survey Research وكلا الطريقتين كان رائدها كيرت لافين في عام 1945م.

1.1.1. التدريب المعملية:

لقد بدأ هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك في نهاية عام 1940م وبداية عام 1950م، بدأ كلا من "دوجلاس مكوجر D.Megrogor" و "ريتشارد بيكهارد" في تطبيق أسلوب التدريب المعملية على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة منذ عام 1956م.

وكون "مكروجر وجونز" أول مجموعة استشارية للتطوير التنظيمي، في نفس الوقت كان كل من "شيبير وبلاك" يطبقون عدد من مفاهيم السلوك التطبيقي وخصوصاً التدريب المعملية أو ما يسمى بتدريب الحساسية "Sensitivity training" على شركة "أسو ESO" العالمية للبتروكيمياء بهدف تحسين أساليب عمل المجموعات، ونتج عن ذلك ما يعرف بالشبكة الإدارية، أن هذه البرامج وغيرها كانت بداية العمليات التطويرية في المنظمات عن طريق استخدام العلوم السلوكية التطبيقية في رفع كفاءة العاملين والمنظمات معا التي عرفت بالتطوير التنظيمي.¹

¹ - عبد الله بن عبد الغني طجم: التطوير التنظيمي (المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات)، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط5، 2009م، ص66، ص67.

2.1.1. البحث المسحي والمعلومات الراجعة:

في نفس الوقت كان هناك مجموعة من العلماء في مركز الابحاث في جامعة ميشيجان قد بدأوا في تطبيق نموذج "البحث العملي" للعالم كيرت ليفين لرفع كفاءة عدد المنظمات, ولقد استخدم كل من "ليكيرت Likert" وآخرون مسحا عاما عن طريق الإرجاع المنظم للمعلومات بين المشاركين وبين الادارة العليا بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية, ولقد طبقت شركة جنرال موتورز للسيارات (G.M) طريقة ليكرت بنجاح

إذا يمكن القول أن التدريب المعلمي والبحث المسحي والمعلومات الراجعة هما أحد أهم المصادر الرئيسية لتطبيقات التطوير التنظيمي في المنظمات وهذا ما يساعد الدارسين لهذا الحقل المتطور في معرفة أبعاده التاريخية.

2.1. مفهوم التطوير التنظيمي:

على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي بين المهتمين بهذا الحقل الحديث، إلا أن الاتجاه المعاصر لإستخدام مصطلح التطوير التنظيمي يرمز له اختصارا بكلمة O.D يشير إلى : مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات، والنشاطات، والاساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة. و على رغم من بساطة هذا التعريف, إلا ان هناك اختلاف على تحديد مجموعة الوسائل وكذلك على محددات الكفاءة والفعالية.

كما عرف "ريش 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 الإهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالآخرين، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل والتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الإتصال والتفاعل بصورة واضحة زادت فعالية المنظمة.¹

¹-مرجع سابق، ص67، ص61.

وهناك تعريف مماثل لكل من "فرينش و بيل 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 العملي.

كما عرفه "ريتشارد بيكهارد Richard Becharد" التطري التنظيمي: بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الادارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية.

ويمكن القول ان تعريف بيكهارد هو اكثر التعاريف شمولاً لما احتواه من متغيرات مختلفة وذلك من حيث:

1. جهد تنموي مخطط: بمعنى أن برنامج التطوير التنظيمي يتضمن نظاما تشخيصيا على مستوى التنظيم وليس عشوائيا، بحيث يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة.
2. يشمل التنظيم ككل: تشمل أنشطة التطوير التنظيمي التنظيميين الرسمي وغير الرسمي، فهو يتعامل مع الهياكل التنظيمية، والأهداف والإجراءات، ويهتم بكافة الجوانب السلوكية.
3. إشراف الإدارة العليا: مجهودات التطوير التنظيمي تكون لإدارة العليا استثمارا شخصيا في البرنامج وفي نتائجه، فمشاركتهم بالمعلومات، والإلتزام بالأهداف التطويرية للبرنامج، يتضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري، ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.
4. لزيادة القدرة والكفاءة التنظيمية: حيث يمكن لبرنامج التطوير التنظيمي الوصول إلى الكفاءة التنظيمية المنشودة، لا بد أن يكون هناك تصور عن ماهية الوضع النموذجي للتنظيم، وهو يمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من الوضع القائم إلى ما يجب أن يكون.¹

¹- عبد الله بن عبد الغني، مرجع سابق، ص62.

5. التدخل المخطط باستخدام علوم السلوك: تعتمد العديد من استراتيجيات التطوير على التغيير في نظام الحوافز والإتصالات، والإدراك والأنماط الثقافية السائدة في التنظيم، وحل الخالفات وتوزيع السلطة، لذلك كان البد أن تعتمد بصورة كبيرة على علوم السلوك.

أما فيما يتعلق بإسهامات الكتاب العرب في تناول التطوير التنظيمي فهي كثيرة ومتنوعة حيث يرى فتحي أحمد بأن التطوير التنظيمي هو 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، تمكّنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكّنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي.

كما يعرف العدلي التطوير التنظيمي بأنه جهد ونشاط مخطط وطويل المدى يهدف إلى تغيير نتائج ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرة المنظمة على تطوير رؤيتها، وزيادة جودة أدائها وا وتجديد ذاتها من خلال مشاركة العاملين وتعاونهم بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.¹

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات السريعة في بيئة المنظمة، لذلك ينظر إليه على انه خطة ايجابية الن هدفه يتمثل في تطوير المنظمة بكل مكوناتها و عناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة الى اخرى تتمثل هذه الهمية في التالي:

- انه يقوم على اسس علمية مخططة و استراتيجيات لالستفادة من الإمكانيات المتاحة ولا يقوم على المبادرات المفاجئة و العشوائية.
- ان الهدف الأساسي له هو تطوير المنظمات و ليس اجراء تغيير لأجل التغيير فقط.
- يجب ان تستند التغييرات المخططة الى الإلمام بالمعرفة بالعلوم السلوكية مادية او تقنية.
- ان التطوير التنظيمي جهد مستمر لأنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل الأجل و المتوسط و هذا يعني ان التغيير يحتاج تطبيقه الى فترة زمنية واضحة.²

¹مرجع سابق،ص62.

²بوزواو سعيدة: أهمية التطوير في المؤسسة مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، عدد03رقم06، جامعة لونيبي علي،البلدية،2015،ص28.

- أهمية مشاركة و دعم الإدارة العليا في التطوير التنظيمي ان مشاركتها تضمن الدعم و التأييد للبرنامج التطويري و يساعد على التصدي لمقاومة التغيير.
- انه يحتوي على رؤية مستقبلية للمنظمات.
- اشترك عدد كبير من الأفراد في بناء الرؤية المستقبلية و تطوير استراتيجية الوصول الى ذلك.
- يساعد على عملية التعلم للفرد والفريق والتنظيم بأكمله أي انه يركز على الأهداف والعمليات بشكل خاص وكذلك عملية التعلم التنظيمي على انها وسيلة لتطوير قدرة المنظمة على التغيير.
- تغيير الثقافة ضروري للتطوير الحقيقي للمنظمة و يقصد بها الافتراضات الأساسية والقيم والمعايير السلوكية.¹
- كم أن أهمية التطوير التنظيمي تتمثل في مايلي:
 - ✓ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع كفاءة الإنتاجية وتقليل هدر الموارد.
 - ✓ تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والإرتقاء بسلوكها والقدرة على الإبتكار.
 - ✓ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجازرة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
 - ✓ الإستفادة من التطورات والإكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
 - ✓ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.²

ثالثاً: خصائص التطوير التنظيمي

إن من أهم خصائص التطوير التنظيمي في أنه:

- عملية تفاعلية مستمرة: يقصد بالتفاعلية هنا أن عملية التطوير التنظيمي تتضمن سلسلة من الأفعال وردود الأفعال إلى ما يعكسها التغيير المستمر لمنظمة مع ما يرافق هذا التغيير من تغذية راجعة، أما الإستمرارية فتشير إلى عملية التطوير ليست عملية أنية تحدث مرة واحدة و انما عملية مستمرة، وأن عملية التغيير لا تتوقف أبداً وانما تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ هدف معين.³

¹-مرجع سابق،ص29.

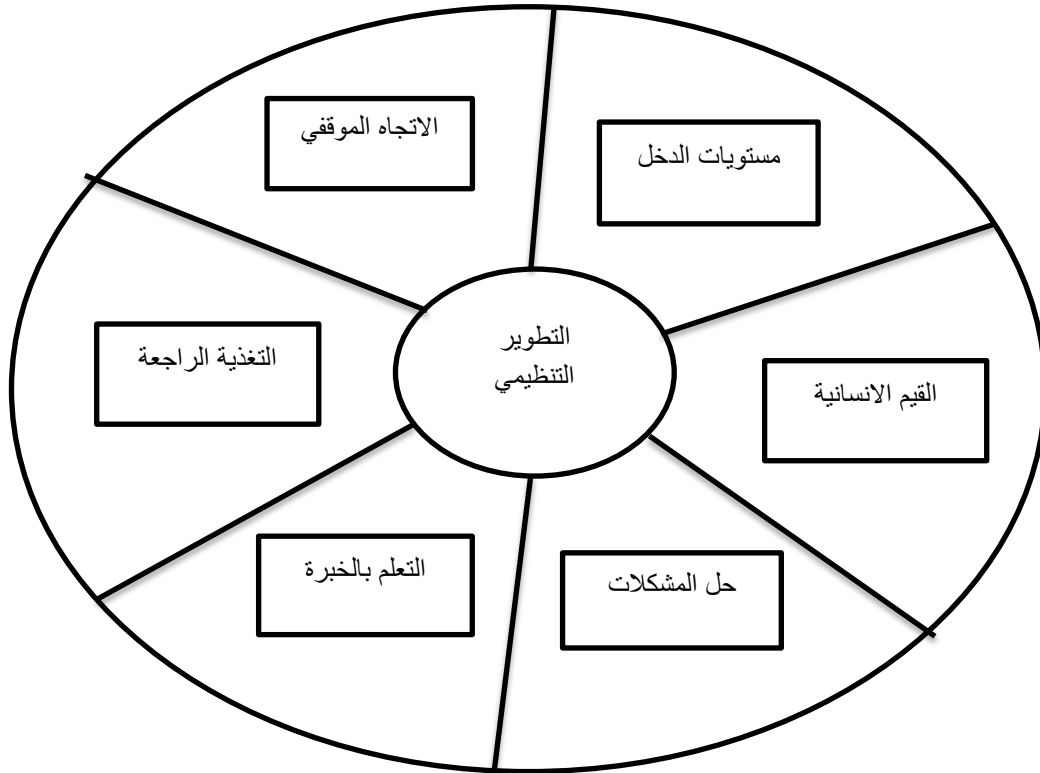
²-محمد صبير في: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2005، ص31.

³- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007م، ص43.

- عملية إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للإرتقاء بالمنظمة، والكشف عن أوجه القصور والصراع الكامنة فيها ومعالجتها.
 - لا يتم بصورة عشوائية بل أسلوب عملي وجيد مخطط ومدروس ينطلق من تشخيص المشكلة بدقة.
- ويشير "نيوس تروم" وديفز إلى الخصائص التالية لم تطوير التنظيمي والمتمثلة في:
- القيم الإنسانية: يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية ومعتقداته وإيجابياته حول إمكانية ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة اتخاذ الفرصة للفرد وانه المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون والإتصال والثقة المتبادلة بين الأفراد.
 - التأكيد على عملية حل المشكلات: تدريب الأفراد عمى تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها و نظريتها.
 - التغذية الراجعة: يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليبنون عليها قراراتهم.
 - الإتجاه الموقفي/الشرطي: يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العممية حيث تكيف إستراتيجية ووسائل التغيرات لتتوافق مع الحاجات المحددة
 - التعليم على طريقة الخبرة/التجربة: ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.
 - التدخل/ التغيير على مستويات عديدة: إن الهدف من جيود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فعالية وأن المنظمة ستستمر في التعلم والتكيف والتحسين، وان تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الإعتراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد، وبين الأفراد والجماعات وبين الجماعات والمنظمات.¹

¹-مرجع سابق،ص44.

الشكل رقم 01 يوضح نموذج "نيوس تروم" و"ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي:



المصدر: بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 30.

رابعاً: أهداف ومراحل التطوير التنظيمي

1. أهداف التطوير التنظيمي:

تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لإختلاف نوع المشكلات في المنظمات وهناك أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.¹

¹-خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، عمان، 2002، ص 183.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- يساهم التطوير التنظيمي في إشاعة جو من الثقة بين الأفراد عبر مختلف المستويات التنظيمية السائدة كما يساهم في إيجاد آفاق الإنفتاح من المناخ التنظيمي بحيث يمكن العاملين من المساهمة في معالجة المشاكل بشكل واضح وصريح بدلا من أسلوب تجنب المشكلات¹.
- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينموا وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئاتهم
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.²

2. مراحل التطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة وقد يستغرق البرنامج سنة أو أكثر كما تتم هذه البرامج عبر عدة مراحل تشير إليها كما يلي:

- 1.2. **مرحلة التشخيص:** وهي المرحلة الأولى وتعتبر الأهم في عملية التطوير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة المنظمة مدى استعدادها لممارسة التطوير التنظيمي حيث ينطلق من استعدادها معرفة الأفراد والجماعات و المنظمة ككل معرفة دقيقة، ويتم التأكد في هذه المرحلة على الوعي الفردي و الجماعي من خلال سلسلة تحميل لجوانب عديدة في المنظمة ،كمعرفة أدوات و مسؤوليات كل فرد بالمنظمة، الموقع الشخصي بالنسبة لكل فرد، المشاكل و المعوقات التي تتعرض للعمل، أو من خلال مقابلات مع المدراء حيث يتم معرفة الإستراتيجيات و المراحل و الهيكل ،كما يتم فحص أنشطة الإتصال و التحفيز وغيرها من الأنظمة الفرعية في المنظمة.³

¹-مرجع سابق،ص183.

²بلال خلف سكارنة: **التطوير التنظيمي والاداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن،2009م،ص27.

³- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: **نظرية المنظمة** -مدخل لمعاملات-، الطبعة العربية، دار البازوري،2010،ص162،ص163.

2.2. وضع خطة التطوير: توضح هذه المرحلة الخطة التي سوف يسير عليها التطوير التنظيمي والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير و الأساليب التي ستتبع والإدارات و الأقسام و الأفراد التي سيجري عليها برنامج التطوير و القيم والسياسات التي سيشملها التطوير و التوقيت الذي سيبدأ البرنامج فيو و الجدول الزمني لمراحله المختلفة و تاريخ الإنتهاء منه و النتائج التي ينتظر ان تحقق منه و التكاليف التي ستتحملها المنظمة و الأماكن التي سيتم فيها التطوير داخل المنظمة و خارجها و مجموعة الخبراء و المستشارين الذين تستعين بهم المنظمة في تخطيط برامج التطوير و متابعة الجهاز الإداري الذي سيتابع التنفيذ الي غير ذلك من المسائل ذات العلاقة.¹

3.2. التهيئة لقبول التطوير ورعايته: إن عملية وضع الخطط لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه ن كان يتوقعه الخطة لضمان التنفيذ السليم فالإنسان يقاوم التغيير وان كان يتوقعه ، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي وفي ضوء ما تقدم فإن عملية تهيئة خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

(أ) التنوير بحكمة التغيير: لا شك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصلحة العمل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمنظمة، فالعامل يريد للمنظمة البقاء والنمو والمنظمة تريد من العامل الولاء و الإلتزام بمصلحة العمل، فلا بد أن يكون ذلك واضحا في عملية التطوير التنظيمي، إذن الحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ.

(ب) المشاركة: إن مبدأ مشاركة أصحاب العالقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ، والمشاركة هنا تعني الإشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.

(ج) الإتصال الفعال: يأخذ مفهوم الإتصال أبعادا قد تبدوا متنوعة وهي في الحقيقة متشابهة ومتكاملة فنظم الإتصال تؤكد بشدة على عملية الإتصال وأهميتها وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير التنظيمي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة وديناميكية عملية الإتصال بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.²

¹-علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس الإستثمارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998، ص ص 539، ص540.

¹-رولة حسبية وحوش نعيمة: دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، تحت اشراف بوربيع جمال، 2016، ص52.

(د) **التدريب:** يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذه ومتابعته، وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية والتغييرات في النظم أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل وكل محور من هذه المحاور يعبر عن احتياج تدريبي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على تنفيذه.

4.2. تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي: يتحدد التدخل لمتطوير التنظيمي من خلال

بعدين أساسيين هما: الوقت والمدى، فالوقت يتعمق بالميعاد الذي سبق اختياره لبدأ التنفيذ لبرنامج التطوير، والمدى يتعمق بمدى التغيير الذي سيتم تنفيذه وغالباً يتم تنفيذ أسلوب التدخل على عدد صغير من الوحدات في شكل مراحل متعاقبة قصد اختيار مصداقية البرنامج وزيادة فعالية، كما يجدر الإشارة على أن عملية التنفيذ تنطوي على تحديد الفجوة والإختلافات بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام قصد اتخاذ خطوات من شأنها تبني السلوك التنظيمي الجديد، إذ تعرف بمرحلة تبني أنماط ثقافية جديدة يتصور أنها كفيلة بإشباع الإحتياجات ويتم تلقين الأفراد الأساليب والممارسات الجديدة التي تؤدي (إلى تعديل السلوكيات وفق المتطلبات التي تحددها المنظمة).

5.2. **التقييم والمتابعة:** تمثل هذه المرحلة أهم المراحل الإلزمة لمتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جدية ولضمان استمرارية نفس الحماس الذي يظهر في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخطط.¹

خامساً: أساليب التطوير التنظيمي:

1.5. أسلوب تدريب الحساسية:

يتضمن تدريب الحساسية مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال أو خطة أو هيكل أو تركيز في عمل شيء معين تسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية وتتكون عادة من (10-15) فرداً تترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية، ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:

(أ) زيادة معرفة الفرد بنفسه وبسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية.

(ب) زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.

(ج) التعرف على أنواع العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معاً.²

¹-مرجع سابق، ص53.

²-عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي- دراسة سلوك الأفراد والجماعات، دار الوفاء، ط1، عمان، 2000م، ص269.

و) زيادة قدرة المشارك على التحميل المستمر للسلوك الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.

هـ) زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة تزيد من فعالية النواتج¹.

2.1. أسلوب بناء الفريق:

ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين:

الإفتراض الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

الإفتراض الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة لابد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها

ان الإستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل².

كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية³.

¹ - مرجع سابق، ص 269.

² - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2001، ص 198.

³ عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص 19.

3.5. أسلوب الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من أساليب التطوير التنظيمي وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مبدأ المشاركة بين العاملين في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة، وكيفية القياس وأسلوب التنفيذ والمتابعة والمراقبة الذاتية ويؤدي تطبيق الإدارة بالأهداف إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي، ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دورا كبيرا في نجاح جهود التطوير التنظيمي، وقد حددوا المراحل التي يمر بها أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع الأولويات وتقويم جميع القرارات في مختلف الأنشطة، ثم وضع وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد المالية والبشرية ثم وضع معايير قياس الأداء وأخيرا استقبال التغذية المرتدة.

وتعتبر الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب شيوعا في استخدام عملية التطوير الهيكلي للتنظيم، وهي وسيلة تتطلب اشتراك الموظفين المساعدين في صنع أهداف العمل، فكما هو معلوم، يقوم المديرون في كثير من المنظمات بوضع الأهداف دون مشاركة من الموظفين، إلا أنه في حالة مواجهة المنظمة لظروف ومتغيرات صعبة، فإن الأمر يتطلب مشاركة الموظفين ومساهمتهم في وضع وتحديد الأهداف. وعليه يمكن القول بأن هذا الأسلوب يساهم في تغيير اتجاهات الموظفين ومهاراتهم وكذا عادات العمل.

4.5. أسلوب الشبكة الإدارية:

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الخاصة بالتطوير التنظيمي وهو يقوم على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والإهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، وهذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات من خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي مع إخضاع التجربة بعد تطبيقها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها، ويتكون هذا البرنامج من ستة مراحل أساسية تتمثل في ما يلي¹:

¹ رولة حسيبة وحوش نعيمة، مرجع سابق، ص58.

- (أ) القيام بتقديم المفاهيم والأنماط الإدارية المختلفة للأفراد المشاركين في برامج التدريب.
- (ب) مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة.
- (ج) مرحلة تكوين فرق العمل.
- (د) مرحلة تنمية نموذج إستراتيجي أمثل.
- (و) مرحلة وضع النموذج الإستراتيجي الأمثل موضع التطبيق.
- (هـ) مرحلة تقييم الإختيار الإستراتيجي.¹

سادسا: محاور ومجالات التطوير التنظيمي

1.6 محاور التطوير التنظيمي:

يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسية وهي: الأفراد، والجماعة، والتنظيم نفسه . وسوف نتناول بالتفصيل كل واحد من هذه المحاور.

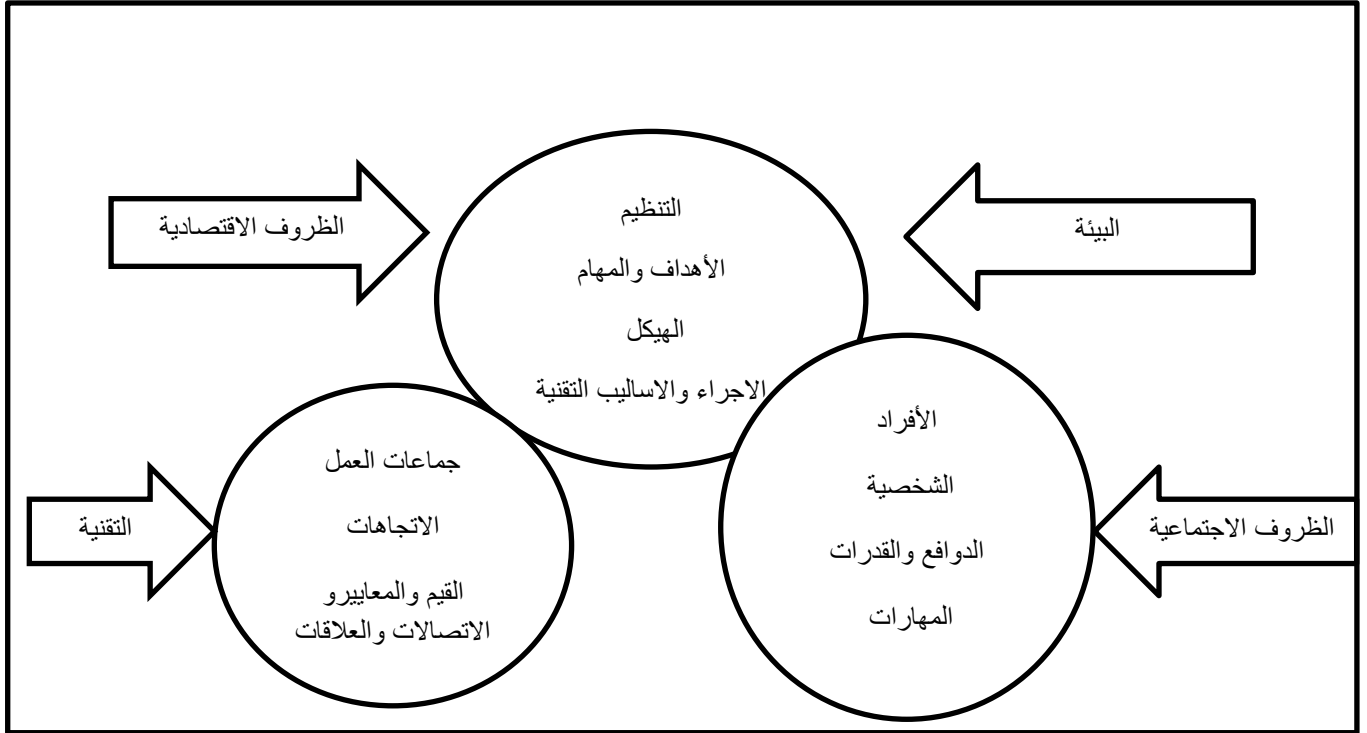
- (أ) **الأفراد:** وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلائم أهداف ومتطلبات المنظمة، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها.
- (ب) **الجماعة:** يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة.
- (ج) **التنظيم:** ويتمثل في بعدين أساسيين وهما:
- (د) **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وقد تكون أقساما أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات
- (ذ) **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عملية اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات وغيرها.²

¹ - مرجع سابق، ص 59.

² - عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مرجع سابق، ص 23.

و يمكن توضيح محاور التطوير التنظيمي من خلال الشكل التالي:

(شكل رقم 02 محاور التطوير التنظيمي)



المصدر: العدلي، ناصر، الرضا الوظيفي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995، ص 544.

2.6. مجالات التطوير التنظيمي:

تتلخص المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التطوير التنظيمي في المجالات التالية:

- أ) الأهداف و الإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها و الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- ب) السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغيير في ظروف العمل وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير و تطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
- ج) الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة: ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قديمة قائمة أو تغيير وتطوير العمل أو الأنشطة الحالية.¹

¹مرجع سابق، ص23، ص24.

- (د) الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرض للتغيير، حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغيرات بالهياكل التنظيمية، والوحدات التنظيمية ودمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وسلامته مع التغيرات الجديدة.
- (و) التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الإستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال، أو تكون تغيرات أساسية تشمل المنظمة ككل.
- (هـ) نظم العمل: قد يتطلب التغيير في ظروف العمل وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.¹

سابعا: معوقات التطوير التنظيمي:

يمكن رصد أهم معوقات التطوير التنظيمي في ما يلي:

المعوقات الإدارية: و تتمثل في الآتي:

- عدم وضوح اختصاصات و مهام الإدارات المختلفة.
- عدم وضوح اهداف التطوير التنظيمي للعاملين.
- عدم المعرفة و الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة و دورها في التطوير.
- عدم توفر الموارد البشرية و المادية الكافية و الكفاءة العالية.
- الموانع و القيود الرتبوية و الجامدة و خاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير التطوير و بنفس الوقت يتطلب تعديلها وقتاً و جهداً يتعذر توفيره.

المعوقات التقنية: و تتمثل في الآتي:

- عدم الإهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
- التطور المستمر في الأجهزة و البرامج و المعدات يؤدي الى تقادم الأجهزة و البرامج المستخدمة في المنظمة².

¹ - مرجع سابق، ص24.

² - حمد قبلان ال فطيح: دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008، ص79.

- عدم الإلمام و المعرفة بتقنيات التطوير التنظيمي.
- ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.
- نقص البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استعاب التقنية الحديثة.
- التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الآلية و البرامج ذات الجودة العالية.
- نقص الإطارات المتخصصة في التقنية الحديثة.

المعوقات الإجتماعية و الثقافية: و تتمثل في الاتي:

كثرة الصراعات بين العاملين.

ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين.

تثير العادات الإجتماعية البيئية على برامج التطوير التنظيمي مثل عدم الإهتمام بالوقت¹.

إختلاف معايير و قيم الأفراد عن معايير و قيم المنظمات.

سوء فهم بعض القياديين لفلسفة التطوير التنظيمي.

عدم الإنسجام و التوافق بين اعضاء فريق التطوير الختالف القيم و التجاهات و المستوى التعليمي بينهم.

مقاومة التطوير التنظيمي من قبل العاملين بسبب ارتياحهم للمألوف و خوفهم من المجهول او بسبب سوء الإدراك او الخوف من فقدان المصالح المكتسبة².

¹ - مرجع سابق، ص79.

² مرجع سابق، ص80.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعرضه في هذا الفصل من مفهوم التطوير التنظيمي، و ، أهميته، أهدافه، خصائصه، مرورا بمراحمه، ومحاوره، أساليبه، مجالاته، وأخيرا معوقاته، نستخلص أن نجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الإهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، فالتطوير التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة والتي تسعى إلى تحسين أداء التنظيم، وبالرغم من الجهود المتوالية في تحقيق التطوير التنظيمي، إلا أنه قد يواجه عقبات ومعوقات تقف عائقا أمام تجسيده، وعليه لابد من مقاومة هذه المعوقات وتجاوزها من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: تحديد مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: تقنيات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية جانباً هاماً لإختبار المعلومات الموجودة في الجانب النظري فالقيمة العلمية لأي بحث علمي لا تقاس بمقدار أو كمية التراث النظري حول مشكلة موضوع البحث، بل تتعداه إلى نزول الباحث إلى الميدان محل الدراسة، فالدراسة الميدانية تساعد الباحث على جمع البيانات والمعلومات والمعطيات وتحليلها بطريقة منهجية، والميدان هو الجانب الذي بواسطته يمكن للباحث التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي قام بصياغتها منذ بداية الدراسة.

أولاً: تحديد مجالات الدراسة

المجال المكاني: قمنا بدراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي، الذي يقع على مستوى مقر الوكالة الكائنة بحي المعمورة شارع بن سحنون، مدينة الأغواط.

تعريف موجز بوكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء:

منذ سنة 1978، تاريخ إنشاء وفتح وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، مافتئ قطاع الضمان الإجتماعي بصفة عامة وقطاع التأمينات الإجتماعية بصفة خاصة، لاسيما في ولاية الأغواط، ويعرف والى يومنا هذا تطورات وتنمية متواصلة وهامة وتتجلى هذه التطورات والتحويلات المتزايدة من خلال العمليات والمحاور التالية:

✓ مضاعفة عدد وتنوع الهياكل التابعة للوكالة وتوسيع الجغرافي عبر مختلف مناطق ولاية الأغواط، وهذا في إطار السعي الى تحقيق تقريب أكثر لهذا المرفق العام الإستراتيجي والحساس من المنتفعين ومستعملي القطاع، وذلك بواسطة فتح مراكز دفع وملحقات عديدة جديدة.

✓ توسيع وتنوع فرص الإستفادة من مختلف الخدمات والأداءات التي تقدمها الوكالة.

✓ إنجاز وتجهيز هياكل ومرافق جديدة، مثل فتح مركز الدفع الجديد رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط وكذا فتح مركز جهوي للتصوير الطبي بالأغواط مجهز بأحدث وأرقى التجهيزات والوسائل.

✓ التدعيم الكمي والنوعي للوكالة بالموارد البشرية وتأطيرها.¹

¹ - مصدر النشرة الاعلامية رقم 02.

- ✓ تدعيم العمليات التي تتدرج في سياق برنامج عصرنة القطاع، لاسيما عن طريق التقنيات الحديثة وتطبيق النظام العصري الخاص ببطاقة الشفاء الإلكترونية بالإضافة الى تدعيم الوكالة بمختلف تجهيزات الإعلام الآلي.
- ✓ تحسين أكثر لظروف الاستقبال والتكفل بطلبات المنتفعين من القطاع، لاسيما بالتكفل بحاجيات وإنشغالاتهم المشروعة والإحتياجات المشروعة الخاصة، وذلك بفضل إعلام أحسن ووسع وتطوير وتنويع طرق الإتصال بصفة عامة.
- ✓ تدعيم التوازن المالي للوكالة، مما سمح بتحقيق نتائج مرضية من حيث زيادة المداخل وترشيد النفقات.
- ✓ تدعيم وتشجيع المبادرات والعمليات الرامية الى تحقيق تفتح أكثر للوكالة نحو محيطها الإقتصادي والإجتماعي-الشركاء المؤمنين إجتماعيا،الشركاء الصيادلة،الحركة الجمعوية والشركاء المؤسساتيين.
- ✓ و الجدير بالذكر، أن وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء حازت السنة الماضية على المرتبة الاولى كأحسن وكالة على المستوى الوطني بالنظر أساسا ولاسيما الى النتائج المالية التي حققتها من خلال عمليات التحصيل ومن خلال مداخلها المالية.¹

المجال الزمني: فترة إجراء الدراسة الميدانية تضمنت فترتين:

الفترة الأولى: كانت فترة إستطلاعية قمت بها من خلال زيارات متعددة لصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء بمدينة الأغواط بغية التعرف اكثر على ميدان الدراسة من خلال إجراء عدة مقابلات أولية مع بعض المصالح والموظفين وإمتدت هذه الفترة ما بين 2023/02/27 الى غاية 2023/03/07.

¹ - مرجع سابق.

الفترة الثانية: وهي فترة إجراء المقابلات الرسمية مع رئيس مصلحة المستخدمين ورئيس مصلحة الموارد البشرية وأيضاً مقابلة مع بعض الموظفين داخل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وكانت هذه المقابلات متفرقة دامت حوالي أسبوع وقد تم توزيع الإستمارات يوم الخميس 2023/03/16 على الساعة 10:00 صباحاً للعمال داخل المؤسسة وتم إسترجاعها على دفعتين من نفس اليوم على ساعة 14:00 مساءً و يوم الأحد 2023/03/19 صباحاً على الساعة 9:00.

المجال البشري:

تم تحديد مجتمع الدراسة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالأغواط، بحيث تكون مجتمع الدراسة من 185 عامل، وبما أننا إعتدنا العينة العشوائية البسيطة فقد كان عدد العينة التي تم توزيع الاستمارة عليها 50 عامل وتم إسترجاع 45 منها 5 فارغة و5 لم يتم إسترجاعها.

شبكة الهياكل والمرافق التابعة للوكالة:

تحتوي وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بكل فروعها على مستوى الولاية على 370 عامل، اما فرع مدينة الأغواط الكائن بحي المعمورة المعني بالدراسة يحتوي على 185 عامل إداريين وتقنيين وطبيين.

ينتمي إلى هذه الوكالة 133308 مؤمناً إجتماعياً، من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع قبل الغير، أي متقاعدین ومرضى مزمنين وغيرهم من الفئات المستفدين من هذا النظام.¹

¹ - مصدر النشرة الاعلامية رقم 02، سبق ذكره.

بلغ عدد الهياكل والمرافق التابعة للوكالة 19 هيكل ومرفق موزعين على النحو التالي:

✓ 06 مراكز للدفع والتخليص: من بينها 03 مراكز بمدينة الأغواط- مركز رقم 1 ومركز رقم 2 ومركز رقم 3 بالأغواط- ومركزين بمدينة آفلو- رقم 1 ورقم 2 آفلو- ومركز واحد بحاسي الرمل.

✓ 09 ملحقات للدفع موزعة عبر مختلف المناطق منها 07 ملحقات بلدية قصر الحيران- تاجموت- عين ماضي- سيدي مخلوف- حاسي دلاعة- بريدة- قلته سيدي سعد، وملحقتين تابعتين لمؤسستين- سوناطراك ومديرية الإنتاج حاسي الرمل وسونلغاز.

✓ مركز 01 واحد متخصص في التصوير الطبي الأغواط.

✓ مركز 01 واحد لمعالجة الإعلام الآلي.

✓ روضة الأطفال 01.

✓ صيدلية وكالة.

التعريف ببعض الهياكل النموذجية التابعة لوكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء:

الهيكل الأول النموذجي: مركز الدفع رقم 03 الوحات الشمالية بالأغواط:

تم فتح وتشغيل هذا المركز في 03 جانفي 2003، ويعد بفضل بنيته ومرافقه الجديدة تحفة لطابعها العمراني ولما يتوفر عليه من مرافق وظروف جيدة ومريحة للإستقبال والتكفل.

يشتغل بهذا المركز 25 عامل من بينهم 23 عون وإطار اداريين و 06 أعوان وإطارات طبية، من بينهم طبيين مستشارين.¹

¹ - مصدر النشرة الاعلامية رقم 02، سبق ذكره.

الهيكل النموذجي الثاني: مركز التصوير الطبي بالأغواط:

لقد ودعم قطاع لضمان الإجتماعي مؤخرا بولاية الأغواط بهيكل جديد، ضخم وبالغ الأهمية متمثل في مركز التصوير الطبي بالأغواط، ذو إختصاص جهوي، وتم فتحه وتشغيله في يوم 02 مارس 2009. وهذه المؤسسة المتخصصة موضوعة تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي وهي مسيرة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية.

النظام التعاقدى مع شركاء الوكالة:

في إطار تجسيد وتنفيذ نظام الدفع من قبل الغير، قامت وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بإبرام جملة من الإتفاقيات مع مختلف الصيادلة المتعاملين معا، وهي موزعة كالتالي:¹

- 58 إتفاقية مع الصيادلة الخواص و 21 إتفاقية مع الصيدليات التابعة للقطاع العام وإتفاقية 01 واحدة مع الصيدلية التابعة للوكالة.
- ومن جهة أخرى فإن وكالة الأغواط متعاقدة حاليا مع مؤسستين متخصصتين في نقل المرضى بسيارات الإسعاف. أما بخصوص المؤسسات الإستشفائية، فوكالة الأغواط تتعامل مع عيادات متخصصة، كعيادة الواحات بغرداية وعيادة الأستاذ قارة بوهران، وهذا في إنتظار الإنطلاق الفعلي، وعن قريب في تطبيق النظام التعاقدى مع المؤسسات الصحية العمومية.

¹ - النشرة الاعلامية رقم 02، سبق ذكره.

مهام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء :

إن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لووكالة الأغواط تأخذ على عاتقها تحقيق جملة من الأهداف والمهام التي تتدرج ضمن الأهداف العامة للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وهي:

- تسيير أداء التأمينات الإجتماعية المرض الأمومة العجز والوفاة وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية لحساب الدولة.
- تحصيل الإشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الإشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم إجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة إلزامية الى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الإتفاقيات الثنائية للضمان الإجتماعي.
- إجراءات الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بنشاطات إلزامية التي تمكن العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية على شكل إنجازات ذات طابع صحي إجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إبرام إتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيد وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.¹

¹ - النشرة الاعلامية رقم 02، سبق ذكره.

المستفيدين من الضمان الإجتماعي:

- ✓ العمال الأجراء مهما كان قطاع النشاط.
- ✓ المتمهين المتربصين.
- ✓ الطلبة.
- ✓ المتربصون في مجال التكوين المهني.
- ✓ فئة المعاقين.
- ✓ المجاهدين.
- ✓ المستفيدين من إمتيازات الضمان الإجتماعي (المنح والريوع) المستفيدين من المنح الجزافية للتضامن الإجتماعي، المرضى والمسنين وغير الناشطين.

الأداءات:

- يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي بنسبة 80% و 100% في حالات (المرضى المصابين بأمراض مزمنة).
- التأمين على الأمومة بنسبة 100% حيث تستفيد المرأة العاملة عن عطلة أمومة تصل إلى 98 يوم.
- تمنح الأخطار المهنية حق التغطية بالنسبة 10% في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض.
- يساوي المبلغ الأدنى لمنح العجز نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- تسديد الريوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة.
- تسديد الريوع لفائدة ذوي حقوق في حالة وقوع حادث العمل المقضي إلى الوفاة.¹

¹ - النشوية الاعلامية رقم 02، سبق ذكره.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

المنهج المستخدم:

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره، لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع، وحتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعية دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعتبر خطوة هامة وضرورية ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا ارتأينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب والأكثر ملائمة لموضوع "الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي" وعليه يعرف المنهج الوصفي على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة و موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".¹

ثالثاً: تقنيات جمع البيانات

الملاحظة:

تم استخدام تقنية الملاحظة في هذه الدراسة باعتبارها تمثل إحدى وسائل البحث الملائمة لمشاهدة الحقائق الإجتماعية مباشرة في الميدان والكشف عنها، وقد عرفت الملاحظة بأنها توجيه الحواس لمشاهدة او مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه كما أنها معنية بتسجيل جوانب ذلك السلوك ومشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات وتأخذ أشكالاً عديدة بالمشاركة وهي في حالة يتشارك فيها الملاحظة أو الملاحظة في حياة الأشخاص الموجودين تحت الدراسة.²

¹ - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1999م، ص46.
² - حسن الساعاتي: تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1982م، ص139.

وقد تم إستعمال الملاحظة لأنها تعتبر من الأدوات الأساسية في البحث العلمي، وكذلك تمدنا بحقائق ومعلومات حول مجتمع الدراسة و هي تعتبر مكملة الإستمارة حيث أن هناك حقائق لم يتم التحصل عليها من خلال الإستمارة تم معرفتها من خلال الملاحظة.

إعتمدنا تقنية الملاحظة البسيطة لرصد بعض الملاحظات الخاصة ببيئة العمل والظروف الفيزيقية.

المقابلة:

كأداة ثانية لجمع البيانات المتعلقة بالمشكلة المدروسة والتي يرجع إعتادنا عليها لكونها الوسيلة الأفضل للإحتكاك المباشر مع المبحوثين من خلال القيام ببعض المقابلات الحرة وطرح بعض الأسئلة على العمال بطريقة شفوية حيث ساعدتنا في بحثنا الإستطلاعي وهي حوار يدور بين الباحث (المقابل) و الشخص المستجيب بخلق علاقة بينهما ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب.¹

وأسئلة المقابلة تعتبر الجوانب المكملة للأسئلة التي تم إدراجها في الإستمارة، حيث تمثلت محاور موضوع المقابلتنا حول:

- طريقة عمل إدارة المؤسسة و تعاملها مع العمال.
- الرقابة الإدارية ودورها في تحفيز العامل على العمل.
- أن هناك تواصل وإتصال بين المصالح والموظفين.
- مدى إحترام الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- مدى إحترام السلم الإداري للمؤسسة.
- علاقة الموظفين براءسائهم في العمل.
- مدى تمسك الموظفين بالقيم التنظيمية للمؤسسة.

¹ - عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2001م، ص100.

إستمارة الإستبيان:

يعتبر الإستبيان بمثابة نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستبيان عن طريق المقابلة أو ترسل للمبحوثين عن طريق البريد.¹

وقد كانت الأسئلة المطروحة في الإستمارة تهدف الى:

- معرفة الثقافة السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة.
- معرفة مدى مساهمة كل من القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي في زيادة وإحداث تطوير تنظيمي داخل المؤسسة.

وقد شملت الإستمارة على 03 محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية

وإشتمل هذا المحور على بيانات الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي والهدف من هذه البيانات هو معرفة تأثيرها على سلوك العاملين.

المحور الثاني: مدى مساهمة القيم التنظيمية في زيادة التطوير التنظيمي في المؤسسة

و كان الهدف من اسئلة هذا المحور هو معرفة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على سلوك العاملين، ومدى مساهمة القيم التنظيمي السائدة في المؤسسة في زيادة التطوير التنظيمي.

المحور الثالث: مدى مساهمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة التطوير التنظيمي

¹- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، 2002م، ص123.

وكان الهدف من أسئلة هذا المحور هو معرفة مدى مرونة وملائمة الهيكل التنظيمي مع العمل دخل المؤسسة، ومعرفة إذا كان هناك إتصال فعال بين أجزاء الهيكل، و مدى مساهمة في زيادة و إحداث تطوير داخل المؤسسة.

الوثائق والسجلات:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم تكرار في جميع البيانات فإما أن تكون البيانات المجمع من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للإستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط وظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل وأما أن تكون البيانات المجمع تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.¹

وقد تحصلنا على مجموعة من الوثائق والسجلات أثناء قيامنا بالزيارات الميدانية والتي تضمنت:

- بيانات حول الجانب التاريخي للمؤسسة محل الدراسة.
- بيانات عن أقسام ومصالح المؤسسة.
- بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام المؤسسة.
- بيانات عن الموقع الجغرافي للمؤسسة ومساحتها، وكذلك الهيكل التنظيمي.

نظام SPSS:

وهو نظام تحليل الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية يسمح هذا البرنامج بترميز الإستمارة ومعالجة البيانات إحصائياً وكذا إدراج المخططات البيانية.²

¹- رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص223.

²- محمد بلال الزعي، عباس طلافحة: النظام الإحصائي، فهم وتحليل البيانات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الاردن، 2004م، ص121.

رابعاً: عينة الدراسة

اسلوب اختيار العينة:

إن أي بحث علمي يمر بمراحل مهمة في إنجازه من بينها أسلوب إختيار العينة وذلك لما لها من تأثير على مجريات البحث، وصحة النتائج المتحصل عليها وإذا كان الباحث بصدد إختيار العينة، فإن عليه أن يعي تماماً أن هناك شرطاً رئيسياً يحكم قدرته على تعميم نتائجه على المجتمع الأصلي، وهو التمثيل الذي يتطلب توفر كل صفات وخصائص المجتمع الأصلي في العينة، بحيث تكون نموذجاً مصغراً لهذا المجتمع، و قد إستخدمنا في دراستنا هذه العينة العشوائية البسيطة والتي يكون فيها احتمال إختيار أي مفردة مساوي، كما أن إختيار أي مجموعة لكي تمثل عينة من عينات مجتمع الدراسة.

العينة العشوائية البسيطة:

هي أخذ عينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع العينة، وهي إجراء أساسي يظهر من جديد في مرحلة ما أو أخرى في الأصناف الأخرى من المعايينات الإحتمالية، أن مصطلح عشوائية يعني أننا نستعين بالحظ أو الصدفة في إختيارنا للعناصر، أن الصدفة التي نعنيها هنا هي صدفة مراقبة. نستخدم في العلم كذلك مصطلح العشوائية للدلالة على أننا سنعمل بالصدفة المقصودة وليس بالصدفة الفجائية.¹

¹ - مورييس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2004، ص304.

طريقة إختيار أفراد العينة:

تم سحب عينة تقدر بـ 25% من مجتمع الدراسة الذي يقدر بـ 185 عامل.

تحديد حجم العينة:

$$\text{حجم العينة} = 25 * 100 / 185 = 46.25$$

أي تقدر العينة بـ 50 مفردة.

وذلك نظرا لسحبنا العينة من وكالة الاغواط للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء، الكائنة بحي المعمورة دون فروعها وذلك لتوافق عدد عمالها مع قانون عينة الدراسة
والذين بلغ عددهم 185 عامل.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية لموضوع دراستنا، حيث قمنا بتوضيح أهم المراحل التي مرت بها الدراسة، ففي البداية قمنا بالتحدث عن مجالات الدراسة (المجال الجغرافي والبشري والزمني) معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي لما يتضمنه من وصف وتحليل للمشكلة المدروسة، وتم الإستعانة بمجموعة من الأدوات البحثية من ملاحظة ومقابلة و استمارة من أجل جمع البيانات والمعطيات اللازمة، وكذلك الوثائق والسجلات ونظام تحليل الحزم الاحصائية (SPSS) واسلوب اختيار العينة وطريقة اختيارها.

الفصل الخامس

عرض البيانات و تحليل

النتائج

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

تمهيد

أولاً: تحليل بيانات الدراسة

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

رابعاً: نتائج الفرضية الأولى

خامساً: نتائج الفرضية الثانية

سادساً: النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

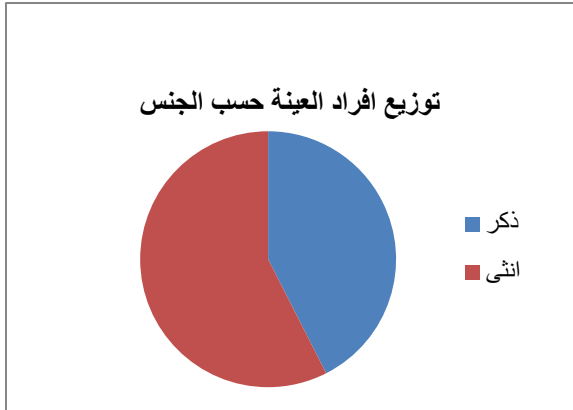
تمهيد:

في هذا الفصل سنحاول جمع وتفريغ، تحليل وتفسير البيانات وذلك من خلال جمع البيانات التي تم الحصول من مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط في جداول قصد تحليلها وتفسيرها، وذلك بغية التحقق من صدق فرضيات الدراسة ونتائجها، والوصول إلى النتائج العامة للدراسة.

أولاً: تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	42.5%
أنثى	23	57.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب نتائج الجدول

القراءة الاحصائية:

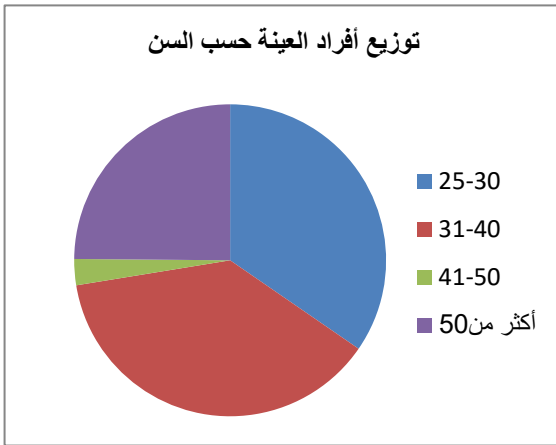
نلاحظ من خلا الاتجاه العام للجدول، ان نسبة الاناث اكثر من نسبة الذكور، حيث تقدر نسبة الاناث بـ 57.5% من مجموع افراد العينة، وفي المقابل نسبة الذكور تقدر بـ 42.5% من مجموع افراد العينة حيث يمكن تفسير هذا التفاوت بين النسبتين، الى ان هذا يعود الى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وطبيعة العمل الذي نجده مرتكز بكثرة على مستوى الشؤون الاداري الذي يعتبر من الاعمال التي لا تتطلب جهد وقوة عضلية.

التحليل السوسيولوجي:

ونجد هنا بأن مؤسسة الضمان الاجتماعي تتسم بطابع الوظائف الادارية و الوظائف التي لا تتطلب جهد عضلي، وذلك من خلال توظيفها لنسبة الاناث اكثر من نسبة الذكور وذلك راجع الى طبيعة المجتمع وكذلك المكانة الاجتماعية التي تحظى بها المرأة العاملة سواء داخل المؤسسة او خارجها (المجتمع)، ضف الى ذلك ثقافة المؤسسة التي تعمل على جلب واستقطاب الكفاءات الادارية من الجنسين (ذكور، اناث).

الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

الشكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
30-25	13	32.5%
40-31	16	35%
50-41	1	2.5%
أكثر من 50	10	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب نتائج الجدول

القراءة الاحصائية:

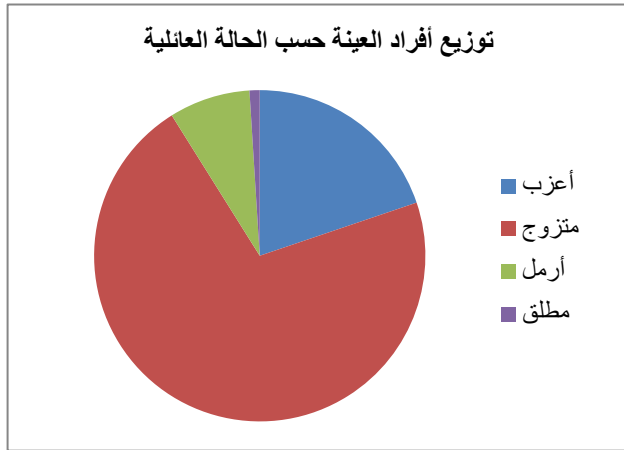
نلاحظ من خلال الجدول ان الفئة العمرية المحصورة بين (31-40) تمثل اكبر نسبة من بين الفئات المهنية حيث بلغت 35% ثم تليها الفئة العمرية الثانية المحصورة بين (25-30) بنسبة 32.5% ثم الفئة العمرية الثالثة الذين تفوق اعمارهم 50 سنة 22.5% ثم اما الفئة العمرية الاخيرة التي تشكل اقل نسبة بنسبة 2.5% الفئة المحصورة بين (41-50).

التحليل السوسولوجي:

من الملاحظ ان نسبة 32.5% هي اعلى نسبة والتي تمثل نسبة الشباب والذين لا تتعدى اعمارهم اربعين سنة هي النسبة الغالبة وان اغلبية موظفيها لا تتجاوز اعمارهم الاربعين وذلك ان العامل في هذا السن يكون اكثر نشاط واكثر دقة في العمل عكس الموظفين الذين تبلغ اعمارهم الخمسين او تفوق سن الخمسين حيث يقل نشاطهم وتركيزهم، الا انهم يمتازون بالخبرة التي تساعدهم على اداء عملهم.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة



الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	8	20%
متزوج	29	72.5%
أرمل	3	7.5%
مطلق	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب نتائج الجدول

القراءة الاحصائية:

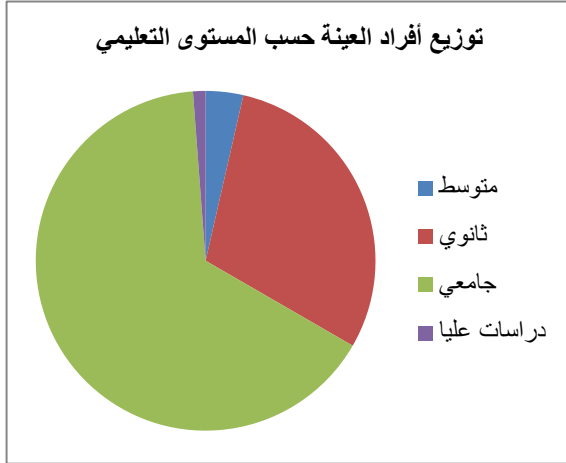
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الذي يبين الحالة العائلية للمبحوثين، حيث نجد اعلى نسبة حازت عليها فئة متزوج بنسبة 72.5% في المقابل فئة اعزب بنسبة 20% وتليها فئة ارمل بنسبة 7.5% ، واخيرا فئة مطلق بنسبة 0%.

التحليل السوسيولوجي:

نستنتج أن ارتفاع نسبة المتزوجين تعود إلي أن الشخص المتزوج تلحقه أعباء خاصة بالمعيشة واعالة الأسرة والتكفل بحاجياتها الضرورية وزيادة علي ذلك الرغبة في الارتقاء إلي مناصب وا أعلى مما ينتج عن تحسن في الوضعية الاقتصادية والاجتماعية فالمتزوج تكون احتياجاته دافعا لبقائه في العمل على غرار الفئات الاخرى التي تكون احتياجاتهم اقل.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	1	2.5%
ثانوي	10	25%
جامعي	22	55%
دراسات عليا	7	17%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب نتائج الجدول

القراءة الاحصائية:

نلاحظ في الجدول توزيع العينة حسب المستوى التعليمي نجد ان اعلى نسبة في المستوى التعليمي تقدر ب 55% وتمثلها فئة الجامعيين ثم تليها نسبة 25% ذات المستوى الثانوي، ثم فئة مستوى الدراسات العليا بنسبة 17% والمستوى الاخير والذي يمثل اقل نسبة التي قدرت ب 2.5% وهو المستوى المتوسط.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ في الجدول ان اعلى نسبة 55% والتي تمثل المستوى الجامعي، وهذه المؤشرات دليل على أن المؤسسة تحرص على أن اختيار موظفيها ذلك لان طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب وجود موظفين يمتلكون معارف ومهارات تمكنهم من التوافق مع الوظائف التي يشغلونها كما أن المستوي التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم 05: يوضح تقييم محيط العمل وظروف العمل المادية والخدماتية

المجموع		سيئة		جيدة		ممتازة		تقييم ظروف العمل المادية والخدماتية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%70	28	%0.0	0	%47.5	19	%22.5	9	يحفز على العمل
%30	12	%7.5	3	%22.5	9	%0.0	0	لا يساعد على العمل
%100	40	%7.5	3	%70	28	%22.5	9	المجموع

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اعلى نسبة قدرت ب70% من المبحوثين يرون الظروف العمل المادية والخدماتية تحفز على العمل والاستمرار فيه، بحيث نجد ان نسبة 47.5% من المبحوثين الذين يصرحون ان ظروف العمل المادية والخدماتية جيدة في حين النسبة التي تليها قدرت ب22.5% من المبحوثين يرون ان الظروف المادية والخدماتية للعمل ممتازة، في حين نجد ان نسبة 30% من المبحوثين يرون ان ظروف العمل المادية والخدماتية لاتساعد على العمل والاستمرارية.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول ان الظروف المادية والخدماتية للعمل لها علاقة واضحة من خلال تقييم محيط العمل بالنسبة للعمال وهذا ما اشارت اليه الاغلبية بنسبة 70%، حيث ان ظروف العمل

المادية والخدماتية الجيدة لها دور كبير في تحفيزهم على العمل والاستمرار فيه و من اجل تحقيق اهداف المؤسسة ولحفاظ على سيرورة العمل.

الجدول رقم 06: يبين دورالقيم السائدة في المؤسسة في اعطاء دافعية للعامل لاداء اعماله الموكلة اليه

احتمالات	تكرار	النسبة المئوية
دائما	24	60%
احيانا	12	30%
ابدا	4	10%
المجموع	40	100%

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة والتي قدرت ب60% من المبحوثين الذين يصرحون ان القيم السائدة في المؤسسة دائما تدفع العامل وتحفزه لاداء اعماله الموكلة اليه على اسحن وجهه، ي حين نجد النسبة التي تلتها قدرت ب30% من المبحوثين الذين يرون انه احيانا ما تكون القيم الموجودة في المؤسسة دافع للعامل لتأدية عمله، ونجد نسبة 10% من المبحوثين لا يرون ان للقيم السائدة في المؤسسة دور في اعطاء العامل دافع او تحفيزه للعمل.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية العمال في المؤسسة يتأثرون بالقيم الموجودة داخل المؤسسة حيث ان نسبتهم 60%، ويمكن القول ان للقيم التنظيمية في المؤسسة دور كبير على العمال وذلك يبين لنا مدى تمسكهم بثقافة المؤسسة، ويتجلى في مدى حرصهم على اداء اعمالهم الموكلة لهم على احسن واكمل وجه و على الاستمرارية فيه، والسعي الى تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة في نفس الوقت.

الجدول رقم 07: يبين علاقة احترام اوقات الدخول والخروج بالقيم التنظيمية وتأثيرها على أداء العامل في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		احترام اوقات الدخول والخروج القيم التنظيمية للمؤسسة وتأثيرها على أداء العامل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%60	24	%7.5	3	%52.5	21	دائماً
%30	12	%10	4	%20	8	احياناً
%10	4	%7.5	3	%2.5	1	ابداً
%100	40	%25	10	%75	30	المجموع

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 75% من المبحوثين الذين يحترمون اوقات الدخول والخروج في المؤسسة و تقابلها نسبة 60% للذين صرحوا بأن القيم السائدة بالمؤسسة تؤثر على أداء العامل بشكل دائم، وتليها نسبة 25% الذين صرحو بعدم احترامهم لاوقات الدخول والخروج، ونسبة 10% من العمال الذين صرحوا بعدم وجود تأثير من القيم الموجودة في المؤسسة على أداء العامل.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية العمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي يلتزمون اوقات الدخول والخروج المسطرة لهم ضمن القانون العام للمؤسسة الذين تقدر نسبتهم ب75% ، وان اغلبية العمال الذين يصرحون بفاعلية وتأثير القيم الموجودة بالمؤسسة على أداء العامل الذين

قدرت نسبتهم ب60%، وعليه فيمكن القول ان للقيم التنظيمية دور كبير وفعال في توجيه سلوك العامل والتأثير فيه.

الجدول رقم 08: يوضح علاقة العمال حسب الجنس بالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة و تأثيرها عليهم

المجموع		انثى		ذكر		القيم السائدة في المؤسسة وتأثيرها على اداء العامل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
60%	24	37.5%	15	22.5%	9	دائما
30%	12	15%	6	15%	6	احيانا
10%	4	5%	2	5%	2	ابدا
100%	40	57.5%	23	42.5%	17	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول اعلاه نجد ان اغلبية افراد العينة الذين يقرون بفاعلية القيم السائدة في المؤسسة وتأثيرها على الموظفين هم نسبة الاناث الذين هم النسبة الاعلى التي اقدرت ب37.5% في حين تقابلها نسبة الذكور ب22.5%، في حين نجد ان نسبة 10% من المبحوثين يرون ان القيم التنظيمية للمؤسسة لا تحفز ولا تدفع الموظف لاداء عمله بنسبة متاوية بين كلا الجنسين بنسبة 5% في حين نجد ان نسبة 30% من المبحوثين يرون ان القيم السائدة في المؤسسة احيانا ما تكون فاعلة او مؤثرة على اداء الموظف وهي نسبة متساوية بين الذكور والاناث بنسبة 15%.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 60% من المبحوثين صرحوا بأن القيم التنظيمية للمؤسسة لها تأثير واضح على ادائهم في العمل، وهنا يمكننا القول أن القيم التنظيمية الموجودة في المؤسسة لها تأثير كبير على الموظفين و عملية سير العمل وذلك من خلال انها تدفعهم وتحفزهم على اداء اعمالهم، بحيث نجد ذلك التأثير يتجلى لدى الاناث بكثرة لانهم يمثلون النسبة الاكبر من حيث عدد الموظفين وكذلك من حيث القيم التنظيمية للمؤسسة التي تأثرو بها والتزموا بقواعدها من اجل السير الحسن للعمل وتأقلم مع المناخ العام للمؤسسة.

الجدول رقم 09: يوضح علاقة المستوى التعليمي للعامل وعلى اي اساس يتم تقييمه من قبل رئيسه في العمل

المستوى التعليمي	متوسط		ثانوي		جامعي		دراسات عليا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تقييم المسؤولين لاداء العمال										
الكفاءة المهنية	0	%0	9	%22.5	16	%40	4	%10	29	%72.5
المساهمة المعرفية	0	%0	0	%0	3	%7.5	2	%5	5	%12.5
العلاقات الشخصية	1	%2.5	1	%2.5	3	%7.5	1	%2.5	6	%15
المجموع	1	%2.5	10	%25	22	%55	7	%17.5	40	%100

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مجموع عدد المبحوثين الذين قيموا من قبل رؤسائهم في العمل على اساس الكفاءة المهنية بنسبة قدرت بـ 72.5% من افراد العينة والتي هي اعلى نسبة ، وان اغلبية الموظفين الذين يقيمونهم رؤسائهم في العمل على اساس الكفاءة المهنية هم من ذوي المستوى الجامعي الذين قدرت نسبتهم بـ 40% ، وتليها نسبة 22.5% من ذوي المستوى الثانوي، ونسبة 10% من ذوي مستوى الدراسات العليا، اما ذوي مستوى المتوسط لا يوجد هناك مبحوثين من هذا المستوى قيموا على اساس الكفاءة المهنية. اما الموظفين الذين قيموا على اساس العلاقات الشخصية قدرت نسبتهم بـ 15% من افراد العينة منها نسبة 7.5% من ذوي المستوى الجامعي، ويقابلها كل من المستوى المتوسط والثانوي و الدراسات العليا بنسب متساوية وهي

2.5%، والموظفين الذين قيموا على اساس المساهمة المعرفية قدرت نسبتهم 12.5% من افراد العينة منها نسبة 7.5% من ذوي المستوى الجامعي، و نسبة 5% من ذوي مستوى الدراسات العليا.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ذوي المستوى الجامعي اكثر تقييما من قبل رؤسائهم في العمل بنسبة 72.5% وذلك سواء كان عن طريق الكفاءة المهنية او المساهمة المعرفية او العلاقات الشخصية، وذلك راجع الى انهم يمثلون النسبة الاكبر من حيث عدد العمال من هذا المستوى وكذلك العنصر النشط والفعال في المؤسسة، ضف الى ذلك الى ان المؤسسة تستقطب العمال من ذوي مستوى دراسي عالي من اجل اداء وظائف المؤسسة على احسن وجه.

الجدول رقم 10: يبين احترام اوقات الدخول والخروج

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

القراءة الاحصائية:

من خلا الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة يحترموا اوقات الدخول والخروج وقدرت نسبتهم ب75%، في حين نجد ان نسبة 25% لم يلتزموا او يحترموا اوقات الدخول والخروج بالمؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول ان جل الموظفين في المؤسسة يحترمون اوقات الدخول والخروج التي وضعتها المؤسسة لهم من اجل اداء العمل في الوقت المناسب له و الالتزام بالقانون الداخلي

للمؤسسة، وكذلك من اجل اعطاء الموظف وقت محدد للعمل ووقت الراحة من اجل اداء عمله على احسن وجه وتنظيمه.

الجدول رقم 11: يبين سعي الادارة الى خلق نظام اتصال فعال داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 62.5% يصرحون ان ادارة المؤسسة تسعى الى خلق نظام اتصال فعال داخل المؤسسة، وتليها نسبة 37.5% للذين يصرحون بعدم سعي الادارة الى خلق نظام اتصال داخل المؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ادارة المؤسسة تعمل على خلق نظام اتصال داخل المؤسسة من اجل ان يكون هناك اتصال بين الموظفين و تسهيل عليه اعمالهم لكي يكون هناك تحسين في الاداء وتحقيق لاهداف المؤسسة .

الجدول رقم 12: يبين على اي اساس يستدعى الموظفون لاداء المهام الخاصة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الكفاءة	26	65%
الإنتماء الجغرافي	2	5%
الإنتماء القرابي	2	5%
درجة الولاء للادارة	10	25%
المجموع	40	100%

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 65% وهي النسبة الاكبر من المبحوثين الذين يصرحون بأن الموظفون ذو الكفاءة هم الذين يتم استدعائهم لاداء المهام الخاصة، وتليها نسبة 25% من المبحوثين الذين يصرحون بان الموظفين الذين يمتلكون درجة ولاء كبيرة للادارة هم الذين يستدعون الى اداء المهام الخاصة، واخيرا نسبة 5% لكل من الذين لديهم الانتماء الجغرافي والقرابي.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الموظفين الذين يستدعون الى اداء المهام الخاصة بالمؤسسة هم الذين يمتلكون الكفاءة الذين قدرت نسبتهم ب65% ، وان للذين يمتلكون درجة كبيرة من الولاء للادارة لهم دور في اداء المهام الخاصة، اما الذين هم لديهم انتماء جغرافي وقرابي كانت نسبتهم قليلة والتي قدرت ب5% لكل منهما.

الجدول رقم 13: ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
65%	26	نعم
35%	14	لا
100%	40	المجموع

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة يقرون ان ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية العمل والذين قدرت نسبتهم ب65% من مجموع افراد العينة، في حين نجد ان الذين ان ثقافة المؤسسة لا تشجع على الجدية في العمل قدرت نسبتهم ب35%.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان لثقافة المؤسسة دور كبير في تشجيع الفرد العامل في المؤسسة على الجدية في العمل، وكذلك تفتح له المجال للابداع في العمل وتأدية اعماله الموكلة اليه بشكل جدي ومنظم.

الجدول رقم 14: يبين اذا كان يعاملك رئيسك بإحترام في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	77.5%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

قراءة إحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.5 من العمال صرحوا بأن رؤسائهم في العمل يعاملونهم بإحترام، ونسبة 22.5 الذين صرحوا عكس ذلك اي ان رؤسائهم في العمل لايعاملونهم بإحترام.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين الذين نسبتهم 77.5 يتم معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل بإحترام وهذا يدل على علاقة العمال برؤسائهم في العمل جيدة ولا يوجد هناك اي خلاف او توتر بينهم وهذا ما يحفز العامل على تأدية عمله على أحسن وجه دون أي عائق.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم 15: يوضح علاقة توفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العمال بمشاركتهم في اقتراح واحداث تطوير

المجموع		لا		نعم		توفر خطط تدريب وتطوير مشاركة العمال في احداث عملية تطوير
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
60%	24	12.5%	5	47.5%	19	نعم
40%	16	32.5%	13	7.5%	3	لا
100%	40	45%	18	55%	22	المجموع

القراءة الحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 60% من المبحوثين يصرحوا بان ادارة المؤسسة تعمل على مشاركة عمالها في احداث عملية تطوير في المؤسسة، في حين تقبلها نسبة 40% للذين يصرحون بعكس ذلك، ونسبة 55% للذين يصرحون بان مؤسسة توفر خطط تدريب وتطوير لموظفيها، في حين تقابلها نسبة 45% من الذين يصرحون عكس ذلك.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية العمال يصرحون ان ادارة المؤسسة تعمل على مشاركة عمالها في احداث عملية تطوير داخل المؤسسة الذين قدرت نسبتهم ب60% ، وكذلك انها توفر لهم خطط تطوير وتدريب من اجل رفع وتحسين في ادائهم والذين قدرت نسبتهم ب55% .

الجدول رقم 16: يبين علاقة الاتصال والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي بمساعدة الهيكل على احداث تطوير داخل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الاتصال والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي يساعد الهيكل التنظيمي المؤسسة على احداث عملية تطوير
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%52.5	21	%5	2	%47.5	19	نعم
%47.5	19	%35	14	%12.5	5	لا
%100	40	%40	16	%60	24	المجموع

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 60% من المبحوثين يصرحون بان هناك اتصال وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي، و52.5% الذين صرحوا بان الهيكل التنظيمي يساعد على احداث عملية تطوير، ونسبة 47.5% للذين صرحوا بان الهيكل التنظيمي للمؤسسة على يساعد على احداث عملية تطوير، ونسبة 40% الذين صرحوا بعدم وجود اتصال وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية الموظفين يقرون بوجود اتصال وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي الذين قدرت نسبتهم ب60% ، وان للهيكل التنظيمي دور في احداث عملية تطوير داخل المؤسسة الذين قدرت نسبتهم ب52.5%، وهذا يدل على ان للهيكل التنظيمي دور كبير وفعال في المؤسسة سواء كان ذلك في عملية الاتصال بين الموظفين او من جانب احداث تطوير داخل المؤسسة.

الجدول رقم 17: يبين علاقة خلق الادارة نظام اتصال داخل المؤسسة بتشجيع العمال على العمل الجماعي

المجموع		لا		نعم		توفر ادارة المؤسسة نظام اتصال فعال تشجع الادارة على العمل الجماعي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
67.5%	27	12.5%	5	55%	22	نعم
32.5%	13	25%	10	7.5%	3	لا
100%	40	37.5%	15	62.5%	25	المجموع

القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول اعلاه نجد ان نسبة 67.5% يصرحون بان ادارة المؤسسة تشجع على العمل الجماعي لعمالها في حين تقابلها نسبة 62.5% من الذين صرحوا بان ادارة المؤسسة توفر نظام اتصال فعال، و نسبة 37.5% من الذين صرحوا بعدم توفر نظام اتصال فعال، ونسبة 32.5% من الذين صرحوا بان الادارة لا تعمل على تشجيع عمالها على العمل الجماعي.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية المبحوثين صرحوا بان ادارة المؤسسة تعمل على تشجيع عمالها على العمل الجماعي بنسبة 67.5% ، وتقابلها نسبة 62.5% من الذين اقروا توفر نظام اتصال فعال داخل المؤسسة، وهذا راجع الى دور الادارة الفعال في تحكم في سلوك الفرد العامل وكذا تشجيعهم على العمل الجماعي وتوفير لهم جو ملائم وكذا اتصال فيما بينهم.

الجدول رقم 18: يبين مدى توفير المؤسسة لخطط تدريب وتطوير المهارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	55%
لا	18	45%
المجموع	40	100%

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 55% من المبحوثين صرحوا بان المؤسسة توفر لهم خطط تدريب وتطوير المهارات، في حين تقابلها نسبة 45% من الذين صرحوا عكس ذلك، وهذه النسب متقاربة بنسبة 5% .

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان النسب المجودة كانت متقاربة بنسبة 5 ، فيمكن القول ان المؤسسة توفر خطط تدريب وتطوير المهارات بشكل غير كافي ليشمل جميع عمال المؤسسة لانه يمكن القول انه نصف عدد الموظفين صرحوا بوجود خطط تدريب وتطوير والنصف الاخر صرح عكس ذلك اي انه لا يوجد خطط تدريب وتطوير .

الجدول رقم 19: يبين العلاقة بين مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة واحتياجات العمل و مرونته

المجموع		لا		نعم		ملائمة الهيكل مع العمل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%57.5	23	%7.5	3	%50	20	مرونة الهيكل
%42.5	17	%30	12	%12.5	5	نعم
%100	40	%37.5	15	%62.5	25	لا
						المجموع

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 62.5% من الباحثين صرحوا بملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع العمل، في حين تقابلها نسبة 57.5% من الذين صرحوا بمرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونسبة 42.5% من الباحثين الذين صرحوا بعدم مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ونسبة 37.5% من الذين صرحوا بعدم ملائمة الهيكل التنظيمي مع العمل.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلب الموظفين صرحوا ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائم مع العمل في المؤسسة بنسبة 62.5% ومرن بنسبة 57.5% ، وهذا راجع الى ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضع وفق معايير دقيقة لكي يتلائم مع طبيعة العمل ويسهل على العامل التعامل مع من هم اعلى منه رتبة وكذا ليكون هناك سهولة للتواصل مع بعضهم البعض والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم 20: يبين العلاقة بين الوضوح في توزيع الصلاحيات بالمؤسسة ومرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المجموع		لا		نعم		الوضوح في توزيع الصلاحيات	مرونة الهيكل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
%57.5	23	%10	4	%47.5	19	نعم	
%42.5	17	%42.5	17	%0	0	لا	
%100	40	%52.5	21	%47.5	19	المجموع	

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 57.5% من المبحوثين صرحوا بان الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن مع طبيعة عمل المؤسسة، ونسبة 52.5% صرحوا بأنه لا يوجد وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسة ونسبة 47.5% منهم صرحوا بأن هناك وضوح في توزيع الصلاحيات، و 42.5% صرحوا بأنه لا يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي مرن مع طبيعة عمل المؤسسة بنسبة 57.5% وتقابلها نسبة 52.5% من الذين صرحوا بأنه لا يوجد وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسة.

الجدول رقم 21: يبين مدى توفر اتصال وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 60% من المبحوثين صرحوا بوجود اتصال وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونسبة 40% من المبحوثين صرحوا بعدم توفر اتصال وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلب الموظفين صرحوا بوجود اتصال وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي بنسبة 60% ، وهذا راجع الى أن ادارة المؤسسة تخلق لموظفيها نظام اتصال يساعدهم على تأدية أعمالهم بكل سهولة.

الجدول رقم 22: يبين علاقة توفر اتصال وتعاون بين اجزاء الهيكل والاتصال بشكل رسمي حسب اللوائح

المجموع		لا		نعم		توفر اتصال وتعاون بين أجزاء الهيكل الاتصالي بشكل رسمي حسب اللوائح
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
40%	16	2.5%	1	37.5%	15	نعم
20%	8	17.5%	7	2.5%	1	لا
40%	16	20%	8	20%	8	احيانا
100%	40	40%	16	60%	24	المجموع

القراءة الاحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المبحوثين صرحوا بتوفر اتصال وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بنسبة 60% ، وتقابلها نسبة 40% من الذين صرحوا بعدم توفر اتصال وتعاون بين أجزاء الهيكل، ونسبة 40% من الذين صرحوا بأن هناك اتصال بشكل رسمي حسب اللوائح، وتقابلها نسبة 20% من الذين صرحوا بعدم وجود اتصال رسمي حسب اللوائح المسطرة من قبل إدارة المؤسسة، 40% من الذين صرحوا انه احيانا مايون هناك اتصال بشكل رسمي حسب اللوائح.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بوجود اتصال وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي وذلك بنسبة 60% ، وهذا راجع الى ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائمة مع طبيعة عمل المؤسسة، والذين صرحوا بأن هناك إتصال رسمي حسب اللوائح والتعليمات التي وضعتها إدارة المؤسسة لتنظيم العمل داخل المؤسسة بنسبة 40% ، ويمكن القول هنا ان هناك إتصال

وتعاون بشكل رسمي أجزاء الهيكل التنظيمي حسب اللوائح والتعليمات التي سطرته إدارة المؤسسة.

رابعاً: نتائج الفرضية الأولى

من خلال النتائج المتوصل إليها المجمع كماً وكيفياً أن الفرضية الأولى والتي مفادها أن القيم التنظيمية تساهم في زيادة التطوير التنظيمي في المؤسسة تحققت على أرض الواقع وذلك من خلال أن:

- أن ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل.
- أن محيط العمل يحفز على العمل، والظروف المادية والخدمات جيدة.
- أن القيم السائدة في المؤسسة لها دور كبير في إعطاء دافعية للعامل لأداء أعماله الموكلة إليه على أحسن وجه.
- المستوى التعليمي له دور في تقييم العامل من قبل رئيسته في العمل.
- أن أغلب الموظفين يقيمون من قبل رؤسائهم في العمل على أساس الكفاءة المهنية.
- القيم التنظيمية لها دور كبير في احترام أوقات الدخول والخروج لدى العمال.
- سعي الإدارة إلى خلق نظام إتصال فعال داخل المؤسسة.
- علاقة الموظف برئيسه في العمل جيدة لا يشوبها أي خلاف.
- يتم استدعاء الموظفين لأداء المهام الخاصة على أساس الكفاءة المهنية.
- أن القيم التنظيمية لها دور فعال في زيادة التطوير التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

خامسا: نتائج الفرضية الثانية

من خلال النتائج المتوصل إليها المجموعة كليا وكيفيا أن الفرضية الأولى والتي مفادها أن الهيكل التنظيمي يساهم في زيادة التطوير التنظيمي في المؤسسة تحققت على أرض الواقع وذلك من خلال أن:

- أن المؤسسة توفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العمال.
- تعمل إدارة المؤسسة على مشاركون عمالها في عملية إقتراح وإحداث تطوير داخل لمؤسسة.
- أن هناك إتصال وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.
- هناك إتصال بشكل رسمي حسب اللوائح والتعليمات المسطرة من قبل إدارة المؤسسة.
- ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة عمل المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمتاز بالمرونة.
- هناك وضوح في توزيع الصلاحيات بالمؤسسة.
- تعمل الإدارة على خلق نظام إتصال يشجع العمال على العمل الجماعي.
- تشجع الإدارة موظفيها على العمل الجماعي.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على إحداث تطوير داخل المؤسسة.

سادسا: النتائج العامة للدراسة

بعد الدراسة التي أجريت بمؤسسة الضمان الإجتماعي- الأغواط- حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي داخل المؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة في من العناصر التي تساعد على بلوغ اهدافها.
- أن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والإنسجام لأعضاء المؤسسة.
- القيم التنظيمية الموجودة في المؤسسة لها دور في اعطاء دافعية للعامل من أجل تأدية عمله بجدية و إحترامه للقانون الداخلي للمؤسسة.
- أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة له دور في زيادة التطوير التنظيمي في المؤسسة.
- أن نمط القيادة في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة على أداء العامل وذلك نابع من تأثير القائد أو الرئيس في العمل على العامل وذلك بوضعه لقيم تنظيمية توجه سلوكهم نحو الأفضل،أي في زيادة الكفاءة المهنية للعامل، و دعمهم بالوسائل التي تساعد على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل. وذلك من خلال التدريب والتعليم والتوجيه والمراقبة والمواردة اللازمة لهم.
- تعد ظروف العمل المادية والخدماتية من أهم الوسائل المساعدة في زيادة التطوير.
- أن زيادة التطوير التنظيمي يتم من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- أن زيادة التطوير التنظيمي يتم من خلال بناء هيكل تنظيمي مرن وملائم لطبيعة عمل المؤسسة.
- أن للقيم التنظيمية دور كبير في زيادة التطوير التنظيمي.
- أن لطبيعة ونوع الإتصال داخل المؤسسة دور في زيادة فعالية المؤسسة وتطوير مهارات موظفيها.

- أن مؤسسة الضمان الإجتماعي-الأغواط- تتميز بمناخ تنظيمي خاص بها يتكون من الأبعاد والخصائص التنظيمية والثقافية لبيئة العمل، وسعيها إلى مواكبة التطورات الحاصلة من خلال وضع خطط تدريب وتطوير المهارات للعمال من أجل تحقيق اهدافها واهداف موظفيها، والمحافظة على مكانتها ضمن المؤسسات المتطورة في نفس مجالها.
- أن للثقافة التنظيمية علاقة بالتطوير التنظيمي في مؤسسة الضمان الإجتماعي بمدينة الأغواط.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل بيانات الدراسة وإستخلاص النتائج العامة منها، وبعد مناقشة الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج، ومن خلال تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى أنه تحققت كل الفرضيات الجزئية والفرضية العامة للدراسة.

خاتمة

إن العصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، لذلك وجب على كل منظمة على اكتشاف هذه التغيرات ومحاولة التعامل معها بل وكذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات التي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها. إذ يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية مؤسسة من أجل مسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية، ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بمكوناتها المادية والمعنوية لتترك بصمتها على المؤسسة وتكسبها سمة تميزها عن غيرها، فإن نجاح المنظمة في إحداث عملية تطوير تنظيمي والمساهمة زيادته، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة والمحددة لنجاح أو فشل التطوير التنظيمي، فالثقافة التنظيمية هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، إذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة وداعمة للتطوير التنظيمي فإنها ستكون عاملا مهما لنجاحه، أما في حالة عدم توافقها مع التطوير التنظيمي فإنها تكون عقبة وعائقا أمامه. ومن خلال هذا انطلقت دراستنا من هدف يتمحور حول إبراز علاقة الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي، فكما هو معروف فإن لكل باحث أهداف وفرضيات توجه مسار بحثه وتبين لو الأساليب والأدوات اللازمة لموضوع الدراسة وتحديد المنهج الأكثر ملائمة لموضوعه أما دراستنا هذه انطلقت من فرضيتين تم اختبارهما ميدانيا بالمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء بمدينة الأغواط، فكانت نتائج هذه الفرضيات محققة بنسبة إيجابية وذلك نتيجة البحث الدقيق المناسب لموضوع البحث.

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا بداية لعرض وجهات نظر أخرى أكثر شمولية تعنى بالبحث العلمي من جية وتثري علم الإجتماع التنظيم والعمل بدراسات أكثر توسعا من جية أخرى.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

* الكتب

- 1) ابراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1995م،
- 2) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
- 3) بلال خلف سكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2009م
- 4) بوزواو سعيدة: أهمية التطوير في المؤسسة مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، عدد 03 رقم 06، جامعة لونيبي علي، البلدة، 2015.
- 5) ثابت عبد الرحمن إدريسي: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005 .
- 6) جلال اسماعيل حلمي ومحمد علام: علم الاجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، د.س.
- 7) حسن الساعاتي: تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1982م
- 8) خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دارصفاء للنشر، عمان، 2002
- 9) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2001
- 10) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، 2002م.
- 11) زيد منير عبوي: الإدارة والاتجاهات المعاصرة، دار دجلة، ط1 الأردن، 2007 .
- 12) سمايل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة العربية، الدوحة، قطر، 1986
- 13) شارلز و جاريث جونز، الادارة الاستراتيجية، الجزء الاول، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال، دارالمريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2011.
- 14) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002

- (15) طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة -مدخل لمعاملات-، الطبعة العربية، دار ليازوري، 2010.
- (16) عاطف الوصفي: الثقافة والشخصي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988 ،
- (17) عبد السلام ابو قحف، ادارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002 .
- (18) عبد العزيز صالح جبييتور: الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- (19) عبد الله بن عبد الغني طجم: التطوير التنظيمي(المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات)، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط5، 2009 .
- (20) عبد الهادي الجوهري وابراهيم ابو الغار: ادارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، د.س.
- (21) عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد والجماعات، دار الوفاء، ط1 ، عمان، 2000م
- (22) العديلي ناصر محمد: ادارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض، د.س.
- (23) علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس الإستثمارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998 .
- (24) عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2001م
- (25) عميان محمود سلمان : السلوك التنظيمي يف منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2002
- (26) العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, عمان, دار وائل للنشر, 2002 .
- (27) محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975م،

- (28) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، المملكة الاردنية الهاشمية، دارجنان للنشر والتوزيع، ط1، 2016م،
- (29) محمد بلال الزعي، عباس طلافحة: النظام الاحصائي، فهم وتحليل البيانات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الاردن، 2004م.
- (30) محمد صيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2005
- (31) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1999م
- (32) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 .
- (33) مراد نعومي: مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، جسور للنشر، ط1، الجزائر، 2014م.
- (34) مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015م.
- (35) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (36) مصطفى محمود ابو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000 .
- (37) موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2004 .
- (38) موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف والممارسة) المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2005
- (39) ميلود سفاري: الاسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة وفوضيل دليو(اشراف)، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م
- (40) ناصر دادي عبدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

* المذكرات و الرسائل

- 1) أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة (الجزائر)،
- 2) أسعد أحمد محمد عكاشة: اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي, رسالة الماجستير في ادارة الاعمال, الجامعة الاسلامية, غزة, 2008 .
- 3) بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تحت اشراف جنوحات فضيلة، 2014.
- 4) بوغرارة نادية: الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت اشراف قجة رضا، دراسة ميدانية في مؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، 2013.
- 5) حمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على ادارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014م.
- 6) حمد قبلان ال فطيح: دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008.
- 7) درويش نصيرة: ثقافة المنظمة ودورها في فعالية ادارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بجامعة الجزائر، 2008-2009.
- 8) رولة حسيبة وحوش نعيمة: دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، تحت اشراف بوربيع جمال، 2016

- (9) سومية سعال: التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم الديناميكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم الاجتماع، جامعة عمار ثليجي الاغواط، الاغواط، 2013م.
- (10) الصباغ، زهيرنعيم: البعد الأخلاقي في الخدمة العامة ، الإدارة العامة، 1983
- (11) عبد الحكيم دهام خلف: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الاردن، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامع آل البيت، 2015.
- (12) عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، دراسة ميدانية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2008م.
- (13) عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة ، 2008م،
- (14) علي عبد الله: اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت اشراف عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999 .
- (15) محمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في لعلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2005.
- (16) محمد غالب بن العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005م.
- (17) مسقم عبد الجبار: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظفين في الادارات الرياضية، اطروحة لنيل شهادة ماست أكاديمي في علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية، تحت اشراف شريف حمزة، معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.

18) منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف ثامر بن ملح المطيري، أكاديمي نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

*المجلات:

- 1) فراس محمود الدعجة: أبعاد التطوير التنظيمي واثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، دراسة ميدانية لدى المؤسسات المستقلة المشاركة في جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2016م، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث، 2016.
- 2) يونس مختارو عاشور ابتسام: القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بالمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، 2020، 3م.

* الندوات و الملتقيات

- 1) بروش زين الدين وقاسمي كمال: إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة المسيلة يومي 4.3 ماي 2005.
- 2) عبد الله البريدي: نحو فهم الثقافة التنظيمية في العليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، أيام 11. 14، 2004م

* المصادر الاعلامية

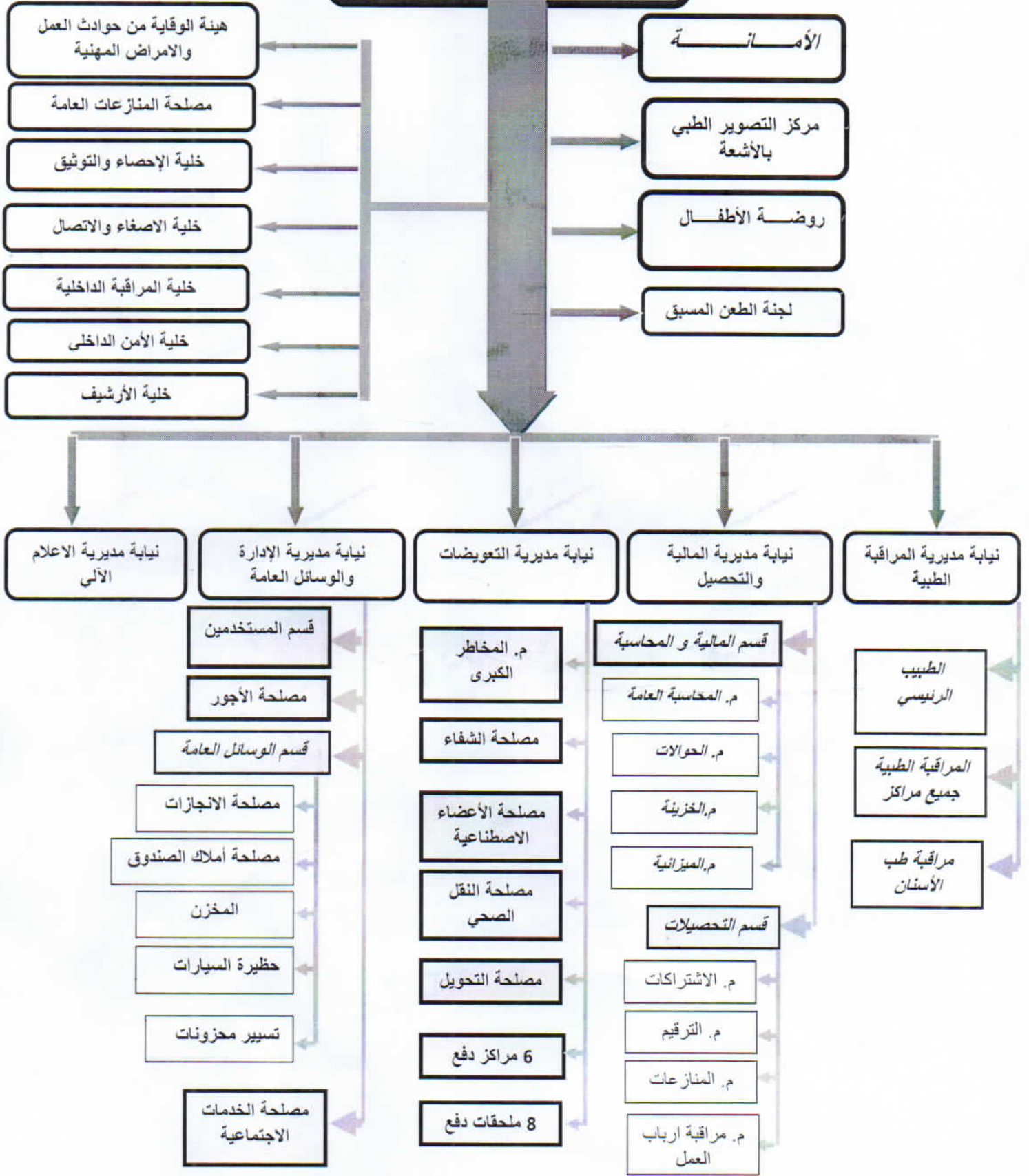
- 1) مصدر النشرة الاعلامية رقم 02.

ثانيا: باللغة الانجليزية:

- 1) Ari-Pekka Skarp, Organizational Development and Coaching in Complex Environment, Master of Engineering, Industrial Managemen, Oulu University of Applied Sciences, Autumn 2011.

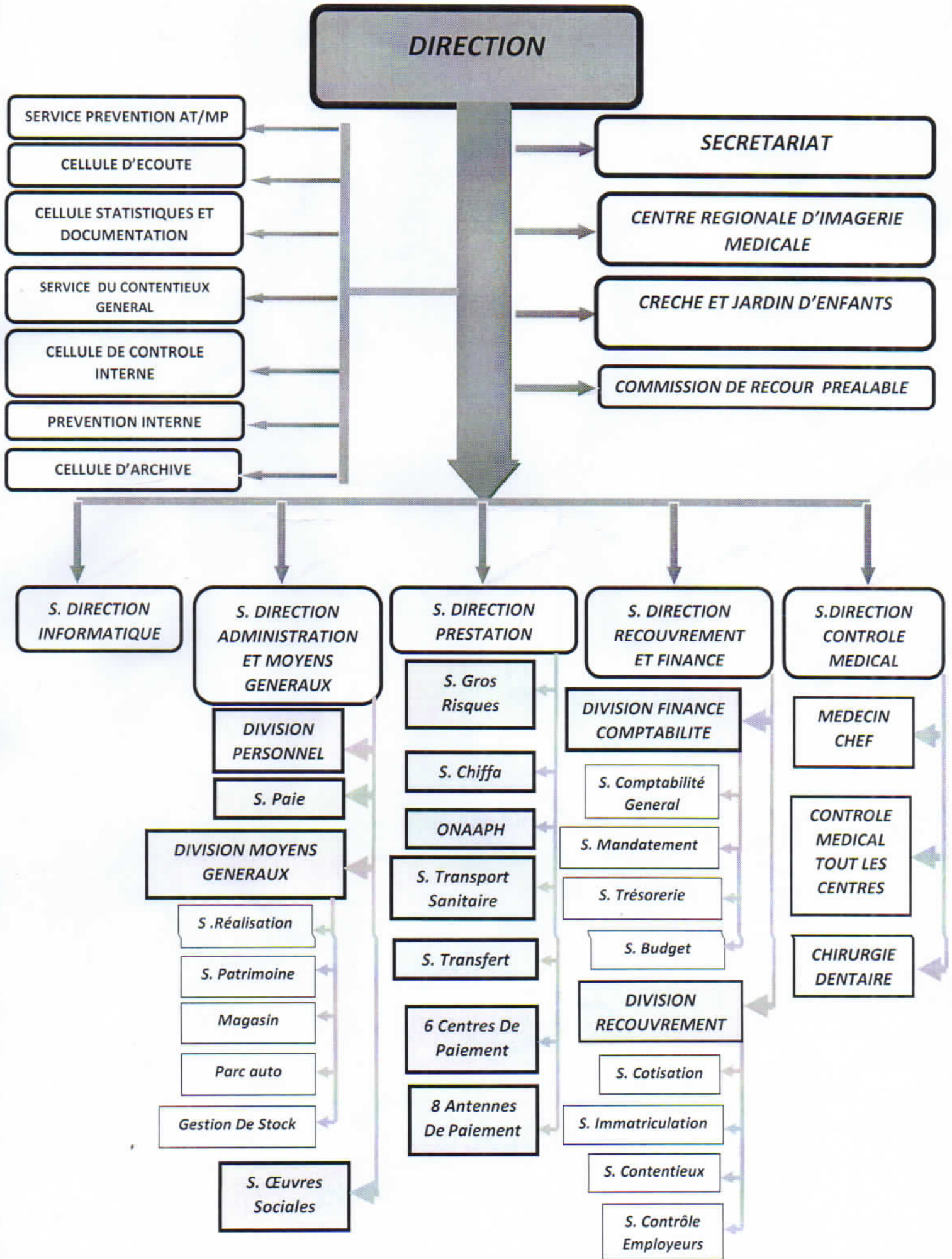
الملاحق

المديرية



CAISSE NATIONALE DES ASSURANCES SOCIALES
- AGENCE LAGHOUAT -

all



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط-
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



استمارة استبيان لمذكرة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل بعنوان:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتطوير التنظيمي في المؤسسة

دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة الاغواط

- الاشراف الدكتورة:

* بدران دليلة

اعداد الطالبتين:

بن سعد نصيرة

عزوزي احلام

نرجو منكم الاجابة عن الاسئلة المطروحة ونشكركم جزيل الشكر على تفهمكم, ومساهمتم في خدمة البحث وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام. واحيطكم علما ان اجاباتكم ستحظى بالسرية التامة, ولا تستخدم الا لغرض علمي.

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة.

الموسم الجامعي: 2022-2023

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر انثى
2. السن: 30-25 40-31 50-41 اكثرمن 50
3. الحالة العائلية: اعزب متزوج مطلق ارمل
4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

المحور الثاني: القيم التنظيمية تساهم في زيادة التطوير التنظيمي في المؤسسة

5. هل تحترم اوقات الدخول والخروج في العمل؟
نعم لا
6. هل تتغيب عن عملك؟
نعم لا
7. هل القيم السائدة في المؤسسة تدفعك للقيام بأعمالك الموجهة اليك؟
دائما احيانا ابدا
8. هل تتعاون مع زملائك في العمل؟
نعم لا احيانا
9. هل تعتقد ان ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل؟
نعم لا
- في حالة الاجابة ب(لا):

-هل تشعر بأن هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة؟

- نعم لا

10. هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة؟

- نعم لا

11. هل يعاملك رئيسك باحترام في العمل؟

- نعم لا

في حالة الاجابة ب(نعم):

- هل علاقتك برئيسك في العمل؟

- تشجع على العمل

- تكبح قدرات في العمل

12. على اي اساس يتم تقييم رئيسك لادائك في العمل؟

- الكفاءة المهنية

- المساهمة المعرفية

- العلاقات الشخصية

13. هل تسعى الادارة الى خلق نظام اتصال فعال داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الجابة ب(نعم):

ما نوع هذا الاتصال؟

- مباشر

-غير مباشر

14. ما تقييمك لمحيطك في العمل؟

يحفز على العمل لايساعد على العمل

15. هل توفرلك المنظمة مساحة من الحرية لتقديم افكار جديدة؟

نعم لا

16. هل تعمل الادارة على تشجيعكم على العمل الجماعي؟

نعم لا

17. كيف تقييم ظروف العمل المادية والخدماتية في المؤسسة؟

ممتازة جيدة سيئة

18. على اي اساس يستدعى الموظفون لأداء المهام الخاصة؟

الكفاءة

الانتماء الجغرافي

الانتماء القرابي

درجة الولاء للادارة

المحور الثالث: يساهم الهيكل التنظيمي في تفعيل التطوير التنظيمي داخل مؤسسة

19. هل الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائم لطبيعة واحتياجات العمل ؟

نعم لا

20. هل يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المنظمة؟

نعم لا

21. هل يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري؟

نعم لا احيانا

22. هل يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة؟

نعم لا

23. هل هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة ؟

نعم لا

24. هل يتوفر الاتصال والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي في المنظمة؟
نعم لا
25. هل تعتمد المنظمة أسلوب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة؟
نعم لا
26. هل سياسات المنظمة الادارية تقوم على مشاركة العاملين في اقتراح واحداث تطوير ؟
نعم لا
27. هل تتوفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين في المنظمة؟
نعم لا
28. هل تحرص المنظمة على تتبع تسلسل وتدرج السلطة لانجاز الاعمال؟
نعم لا
29. هل تحرص المنظمة على تحديد العلاقات الرسمية بشكل واضح؟
نعم لا احيانا
30. هل تحرص المنظمة على التحكم في سلوك الافراد من خلال الاجراءات واللوائح والتعليمات؟
نعم لا احيانا
31. هل تتم عملية الاتصال بين الوحدات بشكل رسمي حسب اللوائح والتعليمات؟
نعم لا احيانا
32. هل تحرص المنظمة على عدم مخالفة القواعد والاجراءات المحددة في انجاز المهام؟
نعم لا
- في حالة الاجابة ب(نعم):
33. هل تطبق المنظمة اجراءات صارمة للذين يخالفون التعليمات عند ادائهم؟
نعم لا
34. من وجهة نظرك هل يساعد الهيكل التنظيمي في المنظمة على احداث عملية التطوير؟
نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat

Faculté des Sciences Sociales
Département des sociologie &
démographie



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

إلى السيد: ...
الأستاذ ...

الموضوع: طلب ترخيص بالزيارة

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش، وتجسيدها بالتعاون بين الجامعة
والمؤسسات التربوية والاجتماعية والصحية (العمومية والخاصة) وكذا المؤسسات الثقافية
والاقتصادية وإيماننا بما يضرورية تفتح الجامعة على محيطها، فإننا نتمس من سوابقكم مد يد
المساعدة للطلبة الآتية أسماؤهم:

- ...
- ...

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع ...
بمقر ...

الأغواط: 2023.05.15

رئيس القسم

Handwritten signature and stamp of the department head.



إستمارة مقابلة

1. ماهي طريقة عمل إدارة المؤسسة و تعاملها مع العمال؟
✓ أن إدارة المؤسسة تعمل بشكل منظم وجيد وتعاملها مع موظفيها بشكل جيد مما يتيح للعامل الأريحية في العمل والسير حسب السلم الإداري للمؤسسة.
2. هل للرقابة الإدارية دور في تحفيز العامل على العمل؟
✓ أن للرقابة الإدارية دور كبير في تحفيز العامل على العمل.
3. هل هناك تواصل وإتصال بين المصالح والموظفين؟
✓ هناك إتصال وتواصل بين المصالح والموظفين.
4. ما مدى إحترام الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
✓ أنه هناك إحترام للهيكل التنظيمي للمؤسسة.
5. ما مدى إحترام السلم الإداري للمؤسسة؟
✓ هناك إحترام للسلم الإداري للمؤسسة.
6. هل علاقة الموظفين برؤسائهم في العمل جيدة؟
✓ أن علاقة الموظفين برؤسائهم في العمل جيدة وتحفز على العمل.
7. ما مدى تمسك الموظفين بالقيم التنظيمية للمؤسسة؟
✓ أن الموظفين متمسكين بالقيم التنظيمية للمؤسسة.