



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و الفلسفة

الثقافة التنظيمية لدى عمال البلدية

(دراسة ميدانية بلدية المجبارة ولاية الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد البشرية

إشراف الأستاذ:

ضبع مريم

إعداد الطالب:

رفيق إلياس عبد الحكيم

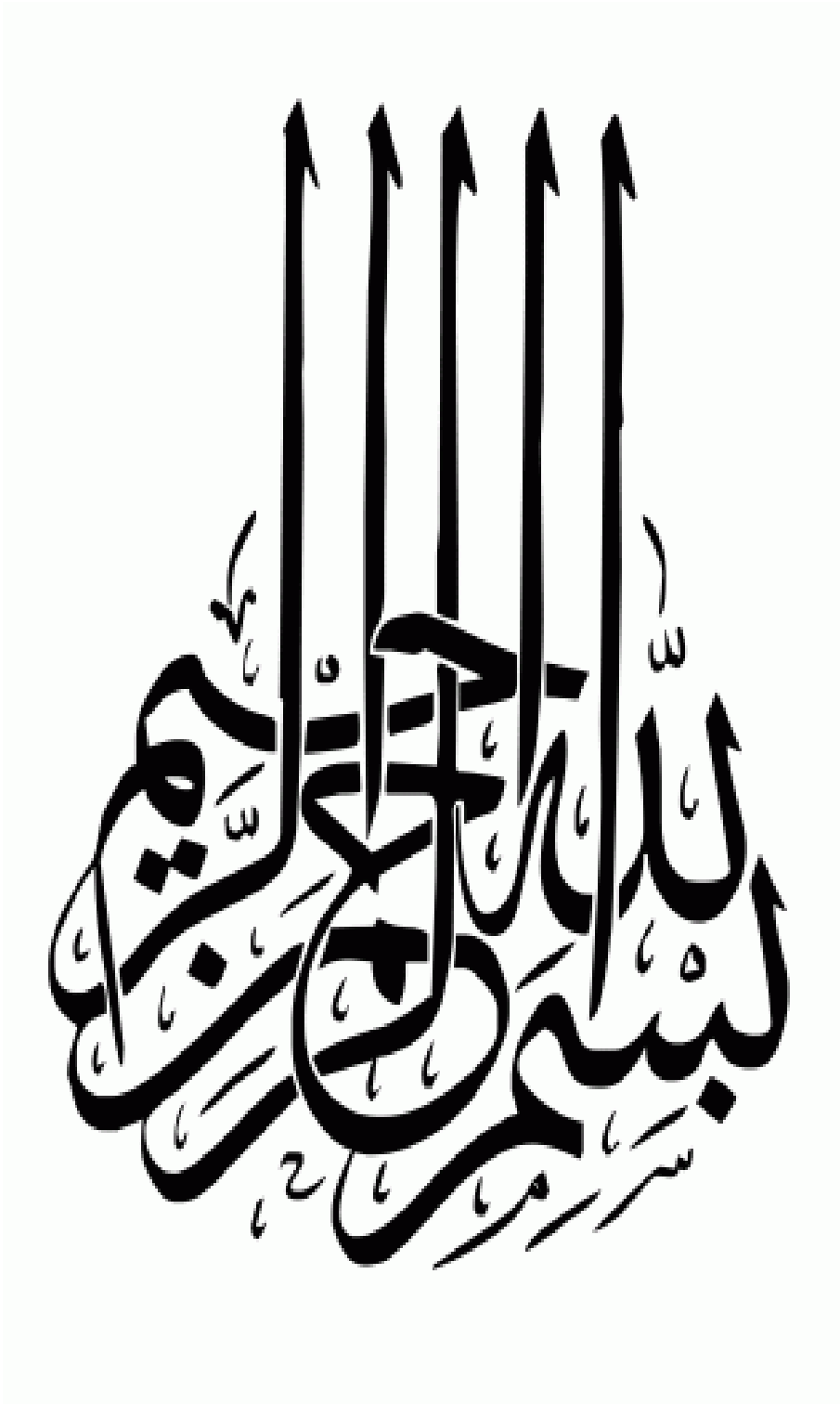
لجنة المناقشة:

أ.1 رئيسا

أ.2 مقرا

أ.3 مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



إهداء

إلى روح والدي وأخي رحمهم الله

إلى أمي التي لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها

إلى أساتذتي الكرام ، فمنهم استقيتُ الحروف ، وتعلّمت كيف أنطق الكلمات ،
وأصوغ العبارات ، وأحتكم إلى القواعد في المجال .

إلى أخواتي سندي وعضدي و رفاق أفراحي وأحزاني

إلى كل كبير ذا مقام العالي و السيرة العطرة أعمامي وأخوالي

إلى جميع من تلقّيتُ منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

داعياً المولى -سبحانه وتعالى- أن تُكَلَّلَ بالنجاح والقبول

من قبل لجنة المناقشة الموقرة

الشكر والعرفان

يقول الله في كتابه العزيز **(لئن شكرتم لأزيدنكم)** الاية 7 سورة إبراهيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلى بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك، جل جلالك، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

ويقول الرسول صل الله عليه وسلم **(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)** رواه البخاري

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمن له الفضل بعد الله في التوجيهات والرعاية والخبرة، فكل الشكر والتقدير للبروفيسور / **ضبع مريم** التي لم تبخل علي من جهدها وتوجهاتها وإرشاداته لي خلال فترة إعداد المذكرة فجزاها الله كل خير.

إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم من أساتذة وأصدقاء وأقارب

فلكم مني فائق الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والتقدير

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

ملخص

الباب الأول: الجانب النظري -

أ	المقدمة.....
ب- د	الإشكالية.....
ر	الفرضيات.....
ط	أهمية وأهداف الدراسة.....
ك	تحديد المفاهيم.....
ل	الدراسات السابقة.....

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

5 - 3	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة.....
7 - 6	مفهوم الثقافة التنظيمية.....
9 - 8	المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية.....
11 - 10	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.....
	المبحث الثاني: الخصائص ، أنواع، نظريات الثقافة التنظيمية

14 - 12	المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية ومحددات
17 - 15	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية والعوامل مؤثرة فيها
19 - 18	المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية
	المبحث الثالث: قياس، آليات تكوين، مستويات الثقافة التنظيمية
28 - 20	المطلب الأول: قياس الثقافة التنظيمية
30 - 29	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
32 - 31	المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
33	خلاصة الفصل:

الباب الثاني: الجانب الميداني -

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

39 - 36	تحديد مجالات الدراسة:
40	منهج الدراسة
42 - 41	أدوات الدراسة
43	الدراسة الاستطلاعية
51 - 44	اختبار الصدق والثبات
53 - 52	أدوات تحليل البيانات
54	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

58 - 57	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
69 - 59	عرض وتحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بالدراسة
76 - 70	اختبار فرضيات الدراسة
77	نتائج الدراسة
78	الخاتمة
79	التوصيات

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
45	معامل بيرسون لفقرات بعد القيم التنظيمية	1
46	معامل بيرسون لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية	2
47	معامل بيرسون لفقرات بعد الأعراف التنظيمية	3
48	معامل بيرسون لفقرات بعد التوقعات التنظيمية	4
49	معامل بيرسون لفقرات بعد السياسات والإجراءات	5
50	معامل الارتباط بيرسون بين كل الأبعاد الثقافية التنظيمية	6
51	معامل ألفا كرونباخ للأبعاد الثقافية التنظيمية	7
57	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	8
57	يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	9
58	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	10
58	يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	11
60	التكرار والوزن النسبي لإجابات المبحوثين لبعدها القيم التنظيمية	12
62	التكرار و الوزن النسبي لإجابات المبحوثين لبعدها المعتقدات التنظيمية	13
64	التكرار و الوزن النسبي لإجابات المبحوثين لبعدها الأعراف التنظيمية	14
66	التكرار و الوزن النسبي لإجابات المبحوثين لبعدها التوقعات التنظيمية	15
68	التكرار و الوزن النسبي لإجابات المبحوثين لبعدها السياسات والإجراءات	16
70	نتائج اختبار T-TEST لعينة واحدة لمستوى الثقافة التنظيمية	17
72	مدى وجود فروق دالة لمستوى الثقافة التنظيمية يعزى بمتغير الجنس	18
73	مدى وجود فروق دالة لمستوى الثقافة التنظيمية يعزى بمتغير الأقدمية	19
74	فروق دالة لمستوى الثقافة التنظيمية يعزى بمتغير المؤهل العلمي	20
75	يوضح الفرق بين المؤهلات العلمية	21
76	فروق دالة لمستوى الثقافة التنظيمية يعزى بمتغير المسمى الوظيفي	22

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال بلدية المجبارة ولاية الجلفة، انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي هل مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال البلدية مرتفع؟ وقسمت الفرضيات الفرعية إلى:

الفرضية الأولى: هناك فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير الجنس .

الفرضية الثانية: هناك فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير الأقدمية .

الفرضية الثالثة: هناك فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير المؤهل العلمي .

الفرضية الرابعة: هناك فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير المسمى الوظيفي .

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي ، وتمت هذه الدراسة على مجتمع البحث الذي بلغ 120 عامل وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (60) عامل ، تم استخدام الاستبيان كأداة لدراسة، وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)، والخروج بنتائج التحليل للتأكد من صحة الفرضيات لهذه الدراسة، **وخلصت الدراسة إلى:** وجود مستوى ثقافة تنظيمية مرتفع لدى عمال بلدية المجبارة، أيضا بأن هناك فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير كل من الجنس والمؤهل العلمي ولا توجد فروق دالة في مستوى الثقافة يعزى بمتغير الأقدمية والمسمى الوظيفي.

Abstract:

The study aimed at identifying the level of organizational culture among the workers of the municipality of al-Moujbara in the Djelfa state. This study started from the main question: Is the level of organizational culture of the municipal workers high? The sub-assumptions were divided into :

The first hypothesis: There are significant differences in the level of organizational culture due to the gender variable.

The second hypothesis: There are significant differences in the level of organizational culture due to the seniority variable.

The third hypothesis: There are significant differences in the level of organizational culture due to the variable of the educational qualification.

The fourth hypothesis: There are significant differences in the level of organizational culture attributed to the variable of the job title.

To achieve this goal, the descriptive approach was used, and this study was conducted on the research community that reached 120 workers and a random sample consisting of (60) workers was chosen. The questionnaire was used as a tool to study and analyze data through the statistical analysis program (spss), and produce the results of the analysis to ensure From the validity of the hypotheses for this study, the study concluded that: There is a high level of organizational culture among the workers of the municipality of al-Moujbara, also that there are significant differences in the level of organizational culture attributed to the variable of both gender and educational qualification and there are no significant differences in the level of culture due to the variable of seniority and professional title.

الجانِبُ النّظري

مقدمة:

تعتبر الثقافة بشكل عام هي النواة التي تنطلق من السلوكيات الفردية أو الجماعية في كافة مناحي الحياة سواء الحياتية أو العملية، وكلما تم غرس هذه الثقافة في المراحل الأولى لأي فرد يكون من السهل في المستقبل التكيف معها وتنفيذها على أرض الواقع لأنها أصبحت جزءا من سلوكه ولا يمكن فصلها عنه بالمطلق وهذا ما تقوم به بعض المجتمعات المتقدمة والمتحضرة في عصرنا الحالي لتحقيق ما تريده هذه المجتمعات من أهداف في الوقت الحالي ومستقبلا ، ولذلك حضى موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الباحثين على اعتبارها نتاج ثقافة الفرد داخل مجتمع يضم مجموعة الأفراد داخل بناء هرمي لكل ثقافته سواء كان فردا أم جماعات أم مؤسسة، فكما أن هناك شخصية لكل فرد ينفرد بها عن غيره فإن المنظمة أيضا لها ثقافتها التي تميزها عن غيرها، وتكون مستندة إلى قيم ومعتقدات وأعراف وسياسات تتبناها المؤسسة ، بحيث تكون امتدادا وانعكاسا ثقافة المجتمع الذي نعيش فيه ؛ بالإضافة إلى الأثر الواضح الذي يتركه المؤسسون في هذه المنظمة ؛ فالمحافظة على الثقافة وتطويرها مرتبط ارتباطا وثيقا بقيادة المنظمة .

أيضا تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، وحيث إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات وبعض السياسات التي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم ، والتي ربما تنعكس سلبيا أو إيجابيا على جميع عمليات وأنشطة المنظمة.

حيث أعطى الباحثون اهتماما كبيرا لموضوع الثقافة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات و هويتهم ومواقفهم، فضلا عن أن الثقافة المنظمة تعطيها تميزا خاصا بها، وتسهم في خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الدانية لأفراد، ألا وهو المنظمة، وتشكل أيضا إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.

الإشكالية:

يعد موضوع ثقافة المنظمة والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبيا في الفكر الإداري والتنظيمي، ومما يزيد في تعقيدها الخوض في الموضوع والاختلاف من مؤسسة لأخرى إضافة إلى تعددها وفق نطاق مؤسسة الواحدة، فقد يشار إليها على طقوس وممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعل الأفراد بين بعضهم البعض والتي بدورها تؤدي إلى أداء منخفض أو مرتفع في المنظمات، ونظرا لأهمية الموضوع خلصت عدة إحصائيات للموضوع في عدة دراسات سابقة نذكر منها:

باعتبار أن التوقعات التنظيمية من عناصر الثقافة فقد خلصت دراسة على متغيرين التوقعات التنظيمية و الضغوط المهنية حيث بلغ معامل بيرسون 0.576 ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما (المتغيرين)، و أن مستوى الدلالة للعامل هو 0.01 ما يدل على أن العلاقة هي علاقة ذات دلالة إحصائية منه إن عناصر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات و إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها. (شعيب الدين،ص144,2014)

أيضا برز دور الثقافة التنظيمية في إحداث تغير في إحدى مؤسسات الجزائرية فتشير إحصائيات على وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة . وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (24,309) كذلك قيمة (T) البالغة (4,930) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,620)، حيث أن بعد الثقافة الداعمة يفسر ما نسبته (38,40%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الني تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، عند مستوى الدلالة (0.05) .

وهذا ما يفسر أن المنظمة تعتمد على الثقافة الداعمة في إحداث التغيير التنظيمي وذلك من خلال أنها تساند الأفراد وتساعدهم على تبني التغيير التنظيمي الحاصل في المنظمة، من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار (إجراء اجتماعات دورية مع الموظفين والعمال)، وهذا ما أدى إلى خلق جو من الثقة والتعاون بين الأفراد والإدارة. (منذر ميموني،ص86,2019)

هناك دراسة أخرى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الوظيفي ، فقد وجدت أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بمجمع الورود يساوي 0.62 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a = 0.01$ بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وان هذه العلاقة طردية وموجبة، حيث أنه كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية بمجمع الورود كلما أرتفع الأداء الوظيفي للعاملين بها، ويرجع هذا الارتباط إلى أن إدارة مجمع الورود تولي اهتمام لكل من القيم التنظيمية وذلك بتقديم المصالح العامة عن المصالح الشخصية لديهم، وأيضاً المعتقدات التنظيمية التي يؤمن بها العمال الإداريين حيث تتجسد في أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وأهمية التعاون مع الآخرين في أداء العمل، وأن العمال والموظفين بالمجمع يلتزمون بالأعراف والمعايير التنظيمية المتعارف عليها ويعملون على تطبيقها، كما أن هذه الأعراف والمعايير السائدة في مجمع الورود واضحة وتساعد على زيادة التعاون بين العاملين فيها، كما أنهم يتوقعون من إدارة مؤسسة الورود أن تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلونها باستمرار وأنهم يتوقعون الحصول على حوافز في العمل و كما يتوقعون أن توفر لهم الأمان الوظيفي، وذلك من أجل زيادة مستوى أدائهم الوظيفي داخل المجمع.

(عبد الباسط قعري وآخرون، ص105، 2016)

إن الثقافة التنظيمية هي بحث عن التوازن في التصور، ما بين احترام الهوية الذاتية للفرد، وتقبل الأهداف الجماعية، ومنه فعلى إدارة المؤسسة أن تتحلى بالشجاعة الكافية إذ لا داعي لأخطاء الضغوطات المختلفة بين أقطابها، وعليها أن توضح فلسفتها بأفكار مستخدميها .

(لطيفة طبال وآخرون، ص302، 2017)

يعرف **wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة "

ويعرفها **Shermerborn** بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة

بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

كما يعرفها Kossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين)

من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" . (العميان ، 2005 ، ص 311)

يعرفها القريوتي : " بأنها الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من اجل

التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة

تعليمها للعاملين الجدد، ومن اجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف

الرسمية . (القريوتي، 2012 ، ص 172)

نور الدين حاروش " بأنها تلك القيم و المعتقدات و الأهداف المشتركة بين عمال المنظمة و

التي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة.

تتأثر الثقافة التنظيمية للبلدية بالثقافة الأوسع منها (الوطنية، الجهوية ...الخ)، على اعتبار أن

الفرد العامل يلتحق بها وهو حامل معه نتاج التنشئة الاجتماعية، ولهذا نجد الثقافة التنظيمية

للبلديات تعكس ثقافة المنطقة التي توجد فيها، وعليه فإن هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة

الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة.

(1) تساؤلات الدراسة:

التساؤل العام:

هل مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال البلدية مرتفع؟

الأسئلة الفرعية:

هل هناك فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير كل من (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ؟

(2) الفرضيات:

الفرضية العامة:

مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال البلدية مرتفع

الفرضيات الفرعية:

- 1) هناك فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير الجنس .
- 2) هناك فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير الأقدمية .
- 3) هناك فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير المؤهل العلمي .
- 4) هناك فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير المسمى الوظيفي .

(3) أهمية الدراسة:

أكد العلماء في العصر الحديث على أهمية دراسة الثقافة التنظيمية والدور الكبير الذي تلعبه في بناء منظمات قوية وإدارته وتأثيرها على سلوك العمال ، والبلدية هي من مؤسسات التي تستسقى ثقافتها التنظيمية من القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع وبالتالي فالعامل بها يأتي بما يحمله من مما هو سائد بمجتمعه ولهذا تم تسليط الضوء على مدى تأثير على سير عمل البلدية ، أيضا إن فشل أو نجاح أي منظمة يعتمد على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بها .

(4) أهداف الدراسة:

- التعرف على أبعاد ومؤشرات المكونة للثقافة التنظيمية .
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالبلدية .
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بالبلدية .

(5) أسباب اختيار الموضوع

- الموضوع شيق وجدير بالبحث
- تأدية الواجب المطلوب من الباحث الجزائري و محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر ممكن من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من اجل التغيير والتحسين .
- الموضوع جديد والبحوث فيه قليلة وبالتالي الرغبة في تدعيم وزيادة هذه البحوث.

6) تحديد المفاهيم

الثقافة: "هي طريقة مهيكلة من التفكير، الإحساس والفعل لجماعة من الناس، مكتسبة ومنتقلة بواسطة الرموز، تضم المواضيع الملموسة المنتجة من قبل الجماعة وتتكون في عمقها من الأفكار التقليدية، والقيم المرتبطة بها"

الثقافة التنظيمية: عرفها Godet "هي طريقة مهيكلة من التفكير، الحساس والفعل لجماعة من الناس، مكتسبة ومنتقلة بواسطة الرموز، تضم المواضيع الملموسة المنتجة من قبل الجماعة وتتكون في عمقها من الأفكار التقليدية، والقيم المرتبطة بها"

المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة والمعبرة عن خصائص العمل في المنظمة، التي تميزها عن باقي المنظمات وهذه الأبعاد تتمثل في:

القيم التنظيمية: وهي تمثل تفاهما مشتركا في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين .

الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها الموظفون في البلدية على اعتبار أنها معايير تخدمها وتخدم بيئة العمل .

التوقعات التنظيمية: وهي التوقعات التي يتوقعها الموظفون من البلدية أو ما تتوقعه البلدية من الموظفين فيها .

المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية الانجاز العمل والمهام التنظيمية .

الدراسات السابقة:

- 1) دراسة النعمي (1997) بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية في عملية التدريب" طبقت على عينة من ضباط الشرطة، حرس الحدود والجوازات و الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية لتحديد مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية، وقد أوضحت الدراسة إن ضباط في المنطقة الشرقية يدركون قيم القوة وفرق العمل والنظام بدرجة عالية جدا، أما قيم الصفوة والمكافأة والفعالية والكفاءة والعدالة فهم يدركونه بدرجة عالية .
- 2) دراسة عيساوي وهيبة (2012/2011) بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" طبقت على عينة من الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار الجزائر وقد أوضحت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي القيم ، الجانب السلوكي المعتقدات و الجانب المادي البيئة المادية للعمل .
- 3) دراسة عبير محمد هلال (2019) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى العاملين" طبقت على عينة من عمال شركة جياذ للسيارات بالخرطوم السودان وقد لخصت الدراسة على مجموعة من النقاط :أولا سعي الشركة لتطبيق مفهوم العمل الجماعي والتعاوني أدى إلى تطوير أداء العاملين.ثانيا هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة وكفاءة أداء العاملين، ثالثا تطبيق الشركة لمفهوم الرقابة الذاتية أدى إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين، رابعا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين داخل الشركة.
- 4) دراسة آيت إبراهيم خولة 2015 بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز" طبقت على عينة من عمال prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها بعين مليلة ولاية أم البواقي، خلصت الدراسة على ان الثقافة التنظيمية في مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير، والتوقعات التنظيمية التي .يشترك فيها أفراد المنظمة الواحدة، والتي تبني للمنظمة هويتها المميزة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز

والتغلب على المنافسين، فالإدارة الناجحة للثقافة التنظيمية هي التي تجعل من التسيير المعتمد على القيم والمعتقدات التنظيمية أداة فعالة لتحقيق التميز، وهذا ما اتسمي في مؤسسة prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها، نظرا لحرص القطاع الخاص على إحداث التغييرات التنظيمية، وعلى التطوير والتحسين المستمرين أكثر منه في القطاع العام

(5) دراسة موسى بركاني بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية" طبقت على عينة من عمال مؤسسة مطاحن الاغواط، خلصت الدراسة إن تغير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات السائدة بين أعضاء المؤسسة وتوحيدها من خلال ثقافة جديدة يلعب دورا بارزا في تشكيل وتوحيد الأنماط السلوكية داخلها بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ويضمن نجاح تطبيقها وان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة علاقة ايجابية وتبادلية حيث إن إنجاح احد أطرافها قائم على إنجاح الطرف الأخر والعكس صحيح.

(6) دراسة سرار سعد و حربي جمال بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها با القيادة الإدارية" طبقت على عينة من عمال الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره AADL بالجلفة. لخصت الدراسة تبين أن الوكالة تتمتع بثقافة بيروقراطية ذات تأثير قوى نمط القيادة . أيضا تبين وجود علاقة إحصائية ذات اثر ايجابي بدرجة متوسطة للثقافة على القيادة في مؤسسة أي أن الثقافة التنظيمية السائدة ليست مهينة بما فيه الكفاية لصنع قيادات ذات مستوى راقي .

(7) دراسة منذر ميموني بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي" طبقت على عينة من عمال متحف المجاهد بسكرة ،خلصت الدراسة على التعرف على تصورات الموظفين الإداريين بالمتحف الجهوي للمجاهد ب بسكرة ، حول دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين و الأعوان المتواجدين في مختلف أقسام و مصالح إدارة المتحف الجهوي للمجاهد وملحقاته الولائية التسعة التابعة له، واستخدم الطالب أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات على الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (50)، وذلك عبر زيارات ميدانية، وتم استعادة (41) استبيان

صالح للمعالجة الإحصائية، حيث تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات. وتوصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي المتحف الجهوي، و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث فسّر متغير الثقافة التنظيمية (35,80%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التغيير التنظيمي. و خلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها العمل أكثر على تفعيل دور مصلحة تسيير المستخدمين بمساهمتها في البحث عن عناصر التحفيز والقيم المشجعة على العمل، والقضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية، وتكريس مبدأ المساواة، ومشاركة العمال في صنع القرار و التخطيط لعملية التغيير التنظيمي.

8) دراسة حسام سالم السحباني بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة" طبقت الدراسة على عينة من عمال بمجموعة من الوزارات بقطاع غزة، خلصت الدراسة على أكدت الدراسة وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، من خلال نتائج الدراسة تم التأكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

الفصل الأول:

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تشكل الثقافة التنظيمية احد الموضوعات الهامة في تسيير المنظمات المعاصرة وإدارة أفرادها وكطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها، وهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة، حيث تضم القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية ، والتي يشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات في المنظمة، فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة ورسائلها ونمط المعمول به داخلها، حيث أن المنظمات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تكمن أعضائها من الالتزام والانضباط و الإبداع.

ومن هنا تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: الخصائص ، أنواع ، نظريات الثقافة التنظيمية
- المبحث الثالث: قياس،آليات تكوين، مستويات الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:

إن نجاح أي منظمة مرهون بثقافة التي تميزها عن غيرها ، وهذه الثقافة لا تنشأ من العدم، بل هي نتيجة تفاعل العديد من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر وضوحاً، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مدخل مفاهيمي عن الثقافة وعناصرها وأهميتها.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة :

أولاً: الثقافة

المفهوم اللغوي: هي مشتقة من كلمة ثقف

تَقَفَ الشَّيْءَ تَقْفًا وَتَقَافًا وَتُقُوفَةً: حَذَقَهُ.

ورجل تَقْفٌ * قوله «رجل ثقف» كضخم كما في الصحاح، وضبط في القاموس بالكسر كحبر (وَتَقِفٌ وَتَقْفٌ: حَازِقٌ فِهِم، وَأَتْبَعُوهُ فَقَالُوا تَقْفٌ لَقْفٌ.

وقال أبو زياد: رجل تَقْفٌ لَقْفٌ رامٍ راوٍ.

الليثاني: رجل تَقْفٌ لَقْفٌ وَتَقِفٌ لَقِفٌ وَتَقِيفٌ لَقِيفٌ بَيْنَ النَّقَافَةِ وَاللَّقَافَةِ.

ابن السكيت: رجل تَقْفٌ لَقْفٌ إِذَا كَانَ ضَابِطًا لِمَا يَحْوِيهِ قَائِمًا بِهِ.

ويقال: تَقِفَ الشَّيْءَ وَهُوَ سُرْعَةُ التَّعَلُّمِ.

ابن دريد: تَقِفْتُ الشَّيْءَ حَذَقْتُهُ، وَتَقِفْتُهُ إِذَا ظَفَرْتَهُ بِهِ.

قال الله تعالى: فَأِمَّا تَتَّقِنَّهُمْ فِي الْحَرْبِ.

أيضا تدل على الحذق والفتنة، وقوة الإدراك، نقول ثقف الرجل والتهذيب والتأديب نقول ثقف المعلم الطالب وتقويم المعوج من الأشياء، نقول ثقف الصانع الرمح وسرعة اخذ العلم وفهمه ، نقول ثقف الطالب العلم وإدراك الشيء والحصول عليه، وتدل مفردة الثقافة أيضا، على تثقيف الرمح: بمعنى تشذيبه وتطويره وثقف الشيء أدركه وثاقفه بالسلاح: لآعبه بالسلاح (ابن منظور، ص، 9، 1956)

المفهوم الاصطلاحي :

مما لا خلاف عليه أن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ ، وكل ما أمعنت الثقافة التي نبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من الندرة إن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها ، ومع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الإنسان والأدوات التي يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته ، فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو الهائل والذي بدأ بطيئاً منتقلاً وتسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات صاروخية مذهلة، هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء "حفريات العقل" حيث تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها . (عثمان فراج،ص36,1992)

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف **فلهم اوزفالد** ابتداء من عام 1909 (حسين عبد الحميد،ص3,2006)

ويشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية **cultura** التي كان يقصد بها "culture" و "culturage" و "culture" و "cultuvement" و "colture" والتي انتقلت إلى القرن 13م وكل المصطلحات السابقة متقاربة ، وهي معاني مجازية يقصد منها " الخياطة، النسيج،الدلالة على قطعة ارض محروثة أو الطقوس الدينية كانت تمارس في العصور الوسطى وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتها لتقدم إنتاجا وفرا،ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع (العلاي الصادق،ص26.27,2006)

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم التي يشوبها الكثير من الغموض والدلالات، حيث أن هذا المفهوم واسع النطاق ولم يقدم له مفهوم محدد، فقد أعطاه كل من علماء الاجتماع وعلماء الاقتصاد وعلماء النفس الاجتماعي استعمالات

مختلفة ما ساهم ف تعدد معناه، ومن هذه التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم هي: " الثقافة تعبر عن جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدى التاريخ، بما في ذلك المخططات الضمنية والصريحة

العقلية و اللاعقلية، وهي توجد ف أي وقت كموجهات لسلوك الأفراد عند الحاجة " (خير الدين جمعة، ص3، 2017)

من هذا التعريف نلاحظ أن الثقافة تكونت على مدى التاريخ، وهي موجودة عند الأفراد والتي توجه سلوكهم.

و عرفها (Wallas) : "إنها أساليب السلوك و أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لا اكبر، لا تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر و إمكانية المحاكاة". (بو الشرش كمال، ص9، 2014)

كما قدم أدوارد تايلور (1832 - 1917) الانثربولوجي البريطاني أول تعريف مفاهيمي للثقافة " هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع " .(دوني كوش، ص22، 2002)

نستنتج من هذين التعريفين أن الثقافة هي تركيبية من العناصر المرتبطة التي تتفاعل فيما بينها لتشكل ثقافة

يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع و هي عبارة عن سلوكات و أساليب يستخدمها أفراد المجتمع و يتميزون بها عن المجتمعات الأخرى، لحل المشكلات التي يواجهونها .

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية :

تتعدد المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وتتنوع الأساليب التي تعاطي معها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية، وهذا ما ظهر خلال الأدبيات، والأبحاث والدراسات في هذا المجال، مع تعدد وتنوع مفاهيم الثقافة التنظيمية أو المنظمة، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم ويمكن عرضها (راجع سرار سعد وآخرون، ص18، 2018)

عرفها (hofsted) بأنها "الخصيلة المبرمجة أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الخصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى ، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها (حمود عبد الناصر، ص133، 2005)

عرفها "kurt lewin" بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة (مصطفى محمود، ص، 2000.136)

وعرفها مصطفى محمود " هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجاده وتتميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة، وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم ، اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجهم " (مصطفى محمود ، ص2000.131) .

يعرفها sttemarborn "بأنها نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن منظمة واحدة (العميان، محمود سليمان، ص311، 2008)

يعرفها scheni "هي نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو المطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة لإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات (مصطفى محمود ، ص2000.136)

عرفها رافاسي وشولتز بأنها مجموعة من الافتراضات المشتركة التي توجه السلوكيات. تُعد أيضاً نمط السلوك الجماعي والافتراضات التي تُدرس للمنظمات الأعضاء الجدد على أنها طريقة للإدراك والتفكير والشعور. لذا، تؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والمجموعات مع بعضهم ومع العملاء ومع أصحاب المصالح .

عرفها "park et al" تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة (الخفاجي، نعمة عباس. ص.23.2009)

وكتعريف شامل للثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تمثل مجموعة المعتقدات وطرق التفكير التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد .

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

1. **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. (العميان، ص312،2002).

القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (المدهون والجزراوي، ص399،1995)

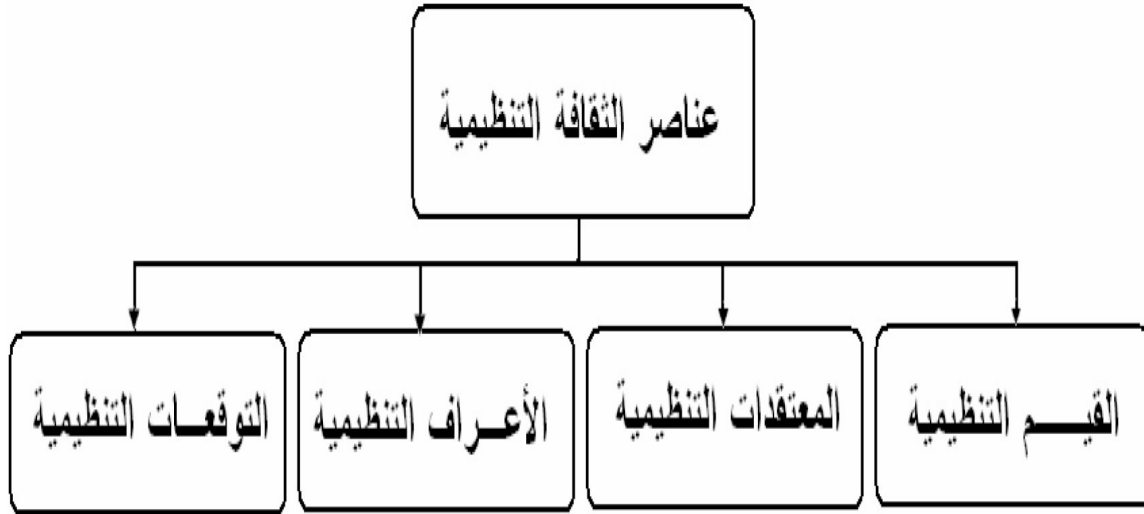
2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية

3. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع .

4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (المدهون والجزراوي، ص401،1995)

5. السياسات والإجراءات:

تسمى القواعد والإجراءات في كثير من المنظمات بالسياسات والإجراءات وهو ما سنسير عليه في هذه الحقبة والسياسة هي تصريح بالنية اتجاه عمل معين وهي عبارة عن تصريح أو بيان بالإجراءات التي تنوي المنظمة اتخاذها حيال أمر معين أما الإجراءات فهي الخطوات العملية المطلوب إتباعها لتنفيذ هذه السياسة. (مصطفى، ص201،2009)



شكل رقم (3) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية

المصدر: العميان، محمود سلمان. (2005) لسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، (بتصرف الباحث).

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل تنظيم

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموارد البشرية، فهي التي تحدد العمل المقبول، الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم. وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان، فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة، وكلما حضر موظفًا جديدًا عليه الالتزام بثقافة المنظمة، أي أن يقبل بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها، والتي تم التعرف عليها والاتفاق عليها من قبل الجميع، فالجميع ملتزم بها. (موسى توفيق المدهون، ص، 398، 1995)

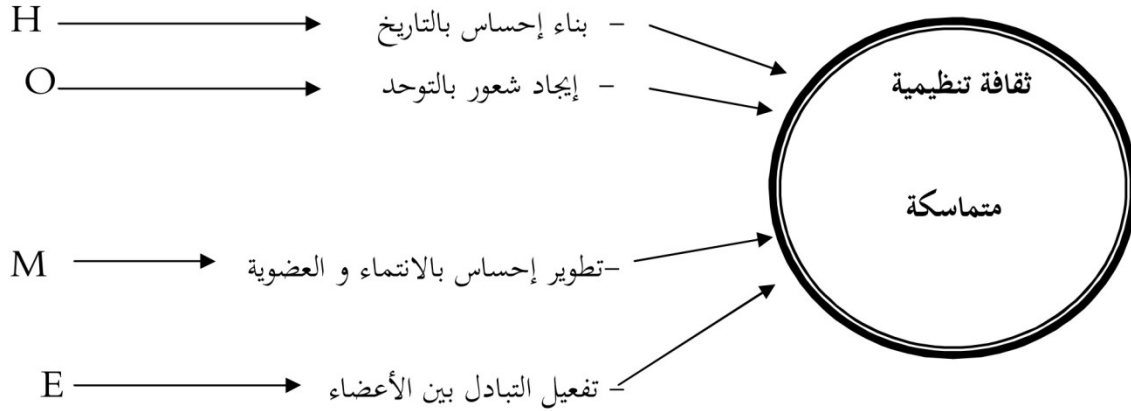
ويؤكد ذلك Mallak فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل العاملين، في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن عد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

- تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء ويقع ذلك على عاتق المسيرين أن يقومون بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق وتتسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المنظمة، وبالتالي تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن بقية المنظمات
- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين
- التكيف مع متغيرات المحيط مما يساهم في استمرار المنظمة وزيادة الحصة السوق ويتم ذلك من خلال زيادة الجودة المنتجات والخدمات.
- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير، ومواكبة التطور

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- الموارد البشرية بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي موحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملابسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحدد ثقافتها المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

و يمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:



شكل رقم (04) : أهمية الثقافة التنظيمية.

المصدر : (ظاهر محسن، صبحي إدريس، 2007، ص296).

المبحث الثاني: الخصائص ، أنواع، نظريات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة و بالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي ل يتولد من فراغ و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبي أو إيجابا، فالثقافة السائدة في المنظمة لها أولا لها خصائص ومحددات، ثانيا: أنواع و العوامل مؤثرة فيها،ثالثا نظريات و هذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية ومحددات

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية

مما لاشك فيه بأن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من الثقافة السائدة في المجتمع من ناحية،ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى،ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية: (عيساوي وهيبة،ص39، 2012)

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

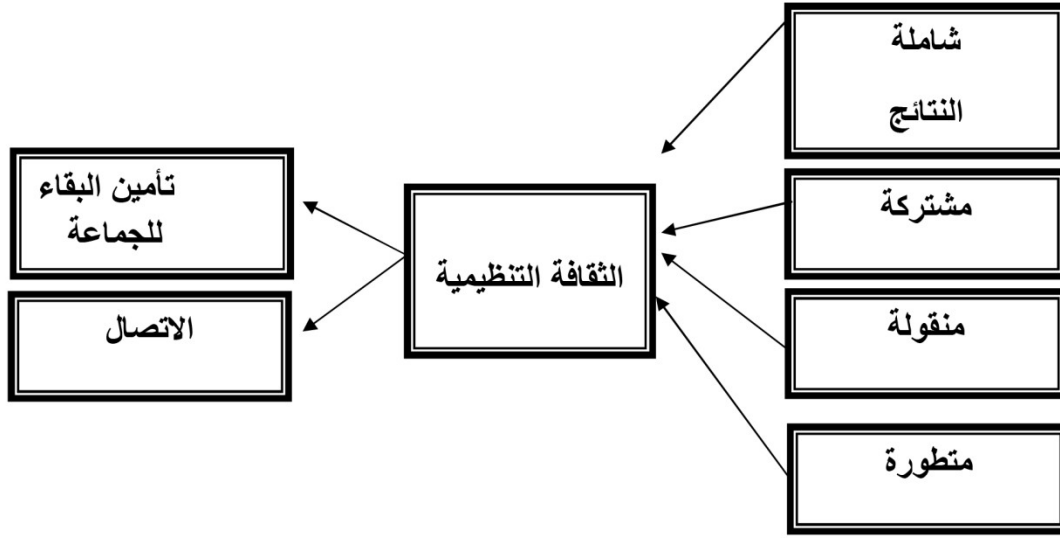
- الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار .
- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع،الآداب والفنون والممارسات العلمية
- الجانب المادي: كلما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

الثقافة نظام متكامل: تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن تم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص .

الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها تتغير باستمرار قد تفقد ملامح قديمة وتدخل عليها ملامح جديدة. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، وتكون ملائمة للبيئة الخارجية.

- شكل يمثل خصائص الثقافة التنظيمية :



شكل رقم (05) يمثل خصائص الثقافة التنظيمية.
المصدر : (مليكة حنيش ، 2007، ص 25).

ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالتالي: (محمد قاسم القريوتي، ص50، 2000)

التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

التكنولوجيا: على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيلها ثقافتها.

الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية والعوامل مؤثرة فيها

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وفيما يلي عرض لبرز أنواعها: (محمد بن غالب عوفي، ص12، 2005)

الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والتلازم. **الثقافة المساندة (Supportive Culture)** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

الثقافة الإبداعية (Immortative Culture) تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. **ثقافة العمليات (Process Culture)** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله. **ثقافة المهمة (Task Culture)** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف. **ثقافة الدور (Role Culture)** وينص تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الداء.

إن الثقافة التي تبدو مناسبة للمنظمة المعاصرة هي **ثقافة الدور**، حيث أنها تهتم بالدرجة الرئيسية بما يقوم به الفرد فعل، ومساهمته في حل مشكلات المنظمة وليست الدور المهم الذي يشغله أو الشهادات التي يمتلكها أو شخصيته المحبوبة والباهرة. (ناصر جرادات، ص149، 2013)

إل أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: (الياس سالم، ص21، 2006)
أولاً: الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها: «الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الدارة» ويمكن القول
أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.
وتعتمد الثقافة التنظيمية القوية على ما يلي:

- 1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة أعضاء المنظمة وتمسكهم بالقيم والمعتقدات.
- 2- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية ل تسمح بتعدد ثقافات الفرعية المتباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء داخل المنظمة .

ثانياً: الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي ل يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ول تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

يرى "بياليسنال (BYLESTAL)" بأن قوة وضعف ثقافة المنظمة يتأثر بجملة من العوامل وهي:
(إيهاب فاروق مصباح، ص، 28، 2011)

1. **حجم المنظمة:** ما دامت الثقافة ظاهرة ملازمة للتنظيمات فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال نشوء ثقافة مشتركة.
2. **العنصر التنظيمي:** فالمنظمات القديمة في الغالب نجدها تمتاز بثقافة مميزة أكثر من المنظمات الحديثة العهد.

- 3 .. التقنية التنظيمية : تساعد عمى إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بمهام .
- 4 .. التنشئة الاجتماعية: تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ بالمنظمة وكلما نشطت المنظمة في هذا كلما كانت قوية.
- 5 .. التغيير التنظيمي : التغيير السريع في التنظيم وهياكله وأعضائه فاختلاف وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف وجود ثقافة قوية بالمنظمة .
- 6 .. البيئة الخارجية : أي استقرار بيئة التنظيم الخارجية مما يساهم في الاستقرار الداخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة

أما "شين" shein يرى أن العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية تتجلى في :

- 1 .. تعاقب الأجيال: فكل جيل دور في الطريقة تقديم الخدمات.
- 2 . القيادة الإدارية: لها دور في إيجاد ثقافة ذات طابع معين .
- 3 .. النمط الإداري السائد: هو الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

إن آراء المنظرين حول الثقافة التنظيمية اختلف حسب مجتمعاتهم وحسب المراحل التاريخية التي عاشوها وهذا ما أثر على النظريات التي وضعوها حول الثقافة التنظيمية كما أن تشعب موضوع الثقافة التنظيمية واختلاف المؤثرات فيه يجعل هذه النظريات مختلفة التي بدورها تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات، والاستفادة من تلك العلاقة، والعمل على توجيهها بما يخدم التنظيم الإداري، وتتمثل هذه النظريات في ما يلي:

- 1- **نظرية التوافق:** تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة ببيئة المؤسسة إن كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي، و التوقعات الاجتماعية
- 2- **نظرية روح الثقافة:** يرى أصحاب هذه النظرية إن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في خصائص والسمات المجردة، التي يمكن استخلاصها من التحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي إن الروح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة (الساعاتي سامية، ص240، 1998)
- 3- **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عنها والموافقة لعملها وقيم عمالها وعاداتها وقواعدها مما يعني أن هذه القوة تعكس جيداً على أدائهم من خلال أهداف المشتركة لهؤلاء العاملين .
- 4- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تتلخص وجهة نظر هذه النظرية إن لكل فرد طريقتة في التعامل مع الآخر، بمعنى انه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع معطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي إن أسلوب النظر في الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم. (وصفي عاطف، ص153، 1981)
- 5- **نظرية القيم :** يرى أصحاب هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي يسود الثقافة. فالثقافة الواحدة يسودها عدد محدد من القيم، والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى حاملي هذه الثقافة،

وكل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية .

6- **نظرية التكيف:** وهي ميزة المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة و فعالية العمليات المؤسسية وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعور إيجابياً يتمثل في عدة نواحي منها:

زيادة الالتزام لدى العمال، زيادة انتماء، الشعور بارتباط،الولاء ، الإبداع .

7- **نظرية التفاعلية الرمزية:** التفاعلية تبعاً لتسميتها تعتمد على المعاني والرموز على مستوى وحدة الفعل الصغرى ، فهي تتضمن معايير اجتماعية وقيماً ثقافية ، وتتطلب عملية خلق المؤسسات أن يوجه الفاعلون أفعالهم نحو بعضهم لتحقيق الإشباع المتبادل و لم يحدث هذا فإن أفعالهم تصبح

ثابتة، ويتخذوا أنماط من الأدوار من حيث توقعات البشر أي من حيث المعاني والرموز .

كما أن التفاعلية تهتم بشكل المعاني التي يتم تداولها بين الأفراد أثناء تفاعلهم،

فالرموز عرفها كريب على أنها : "معنى مشترك ويتطور بالتفاعل وهي التي تشكل عالمنا

المشترك عن طريق المحادثات الخارجية، وبالتالي تفاعل الأفراد يولد المعاني(أيان كريب،ص40،1999)

نظرية المؤسس: و تنص هذه النظرية على أن المؤسس الأول هو من يضع رسالة المنظمة

وأهدافها، ولاستراتيجياتها من خلال رؤية التي يؤمن بها بما يمتلكه من قيم وفلسفة ومعتقدات، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد .

8- **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة

عنها والموافقة لعملها وقيم عمالها وعاداتها وقواعدهم مما يعني أن هذه القوة تتعكس جيداً

على أدائهم من خلال الأهداف المشتركة لهؤلاء العمال.(حنيبي فاطمة،2013،96)

المبحث الثالث: قياس، آليات تكوين، مستويات الثقافة التنظيمية

إن سلوك الفرد داخل التنظيم لا يتولد من فراغ ربما هو نتاج عن السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا، وتتأثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بمجموعة من المستويات ولها مؤشرات لقياسها، كما أن لها آليات لتشكيلها وبناءها وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: قياس الثقافة التنظيمية

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج ومن هؤلاء العلماء **Schaumberg** الذي اعد نموذجا لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة **Rokeach M.** لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، والتي قسمت هذه القيم إلى قيم علمية ، وعلمية متقدمة وغير علمية، ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاءة المنظمة (احمد السيد مصطفى، ص173، 1999).

من أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة عل وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة **Schwartz H. & Davis** التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافة للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات والتنظيم الداخلي ، والرقابة على كافة المستويات وتقييم الأداء والمكافآت ، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين •

تعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية ، ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل **Arab Maritime** لخدمة هدف أشمل وأعم من حيث تفسير

الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتتلاءم مع البيئة التنظيمية ، حيث تضمن المقياس ثلاثة محاور للثقافة التنظيمية يشتمل كل بعد منها على سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معايير للحكم على ايجابية الثقافة التنظيمية وعناصر كل بعد فيها كدليل للوقوف على أبعاد عناصر هذه الثقافة .(عبير احمد هلال،ص39,2019).

1. المحور الخاص بالقيادة Leadership

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودفاعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضا موجزا للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة :

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 الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها ، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون ايجابية . (فريد النجار،ص12,1999)

ب. دور الإدارة وأسلوبها :

يتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق، ومبادئ ومخطط مسبقا، تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها، هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة، والدور الثاني (المستقبل) يعبر عن ثقافة تنظيمية ايجابية.

ج. إدراك المسؤولية :

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً، فهل يدرك العاملون أنهم غير مسئولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسئوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية يتم عن ثقافة تنظيمية ايجابية مشاركة. (صالح حمد العساف، ص137)

د. أسلوب التحول والتطور:

الثقافة التنظيمية تبني 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 ومختلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية ايجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات .

هـ. الدافعية والسلوك البشري :

تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظام الأجور والحوافز، واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، وأن سلوكهم ينمو 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 تتم عن ثقافة ايجابية دافعة محفزة.

و. قيادة التغيير بالمنظمة :

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 ذو تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبني على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط

له حتى إتمام آخر مراحلها، وهنا نكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية (رشاد الساعد، ص38، 2005)

ز. المشاركة والملكية والمخاطرة:

إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماما بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهبون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية واعتقاد بهروب 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 .

2 . المحور 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:

أ. 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 فيخطي أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها ، فهنا تكون هذه

الكافة ايجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول. (محمد الصرايرة، ص49، 1999)

ب. 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 لقوي العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا نكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك قد تقوم الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف .

ج. توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوى، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة ايجابية تتبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام 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.

د. 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 تتعكس

على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبني 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 تدريب ولو مرة سنويا مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم وأنه طريقهم للتقدم والنمو و الريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

هـ . مواصلة التعليم:

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة إلا لعدد محدود من العاملين، وأن هذا المطلب 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 عائقا في سبيل تطويرها، وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تترك بموجبها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى، وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات.

و . 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 التغيير المستمر في الأهداف طبقا لظروف كل مرحلة فإن هذه الثقافة من شأنها أن تولد حالة من اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهودهم ، أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافا طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة، وأن المنظمة كلها تسير في

اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف. (محمد احمد قاسم، ص2000,166)

ز. 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 والتكامل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة ، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ •

3. المحور الخاص بظروف العمل والرضا عنه: يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية :

أ. قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:

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

ب. عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة أدائهم 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 سببا لإثارة المشكلات.

ج. حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد:

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية لأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدرتهم، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء 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، وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة فإن هذه الثقافة تتعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

هـ. عدد ساعات العمل ومواعيده

يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا عن العمل، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعدادا 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 مصدرا 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 انه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

ز. المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز:

إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع 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 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 والتريص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل ويتحقق تحقيق الذات (عبير محمد الهلال، ص، 45، 2019)

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة مستويات للثقافة، ويتم تشخيص كل مستوى بطريقة مختلفة، لذلك ينبغي دراسة الثقافة من خلال هذه المستويات الثلاثة، وهي: الأشياء المصنوعة و الظاهرة، والقيم، والافتراضات الضمنية الأساسية.

وفيما يلي توضيح لهذه المستويات الثلاثة: (ناصر جردات، ص152، 2013)

المستوى الأول الأشياء المصنوعة والظاهرة:

وتتدرج ضمن هذا المستوى الأشياء من صنع الإنسان، ابتداء من المكان والمباني وغير ذلك من أبعاد البيئة المادية، وكذلك الأبعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية كاللغة والسلوك الظاهري للأعضاء.

المستوى الثاني القيم:

وهو المستوى الأقل ظاهرياً للثقافة، وتعني القيم ما يتم اعتباره مهماً يستحق التفضيل، وما هو صح وما هو خطأ فكل ثقافة تغرس في الأعضاء مجموعة من قيم تساعد في تحديد السلوك المقبول والسلوك المرفوض، كما تساعد في تحديد ما هو خطأ، وهذه القيم تشكل الأساس للبعد الأول الظاهري، فمثلاً نجد في ثقافة الجد والعمل اهتماماً بـقيم النجاح والتفوق، في حين نجد في ثقافة القوة التركيز على الفوز على الآخرين والتغلب عليهم.

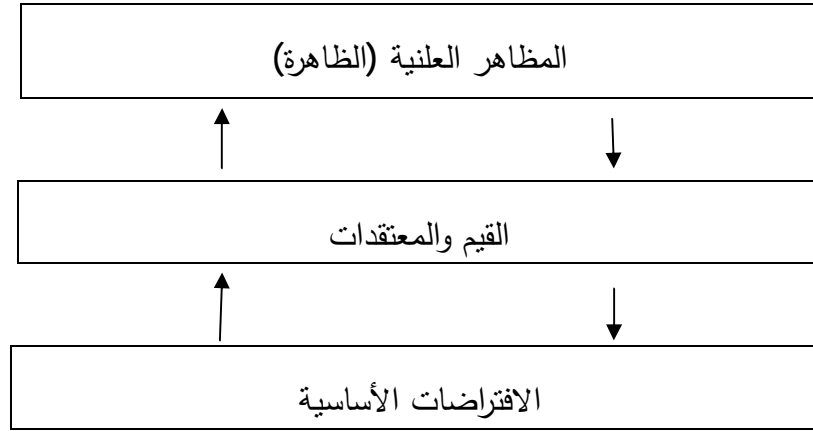
المستوى الثالث افتراضات ضمنية أساسية:

هذا البعد هو الأقل ظاهرياً ولكنه بالغ الأهمية، لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة، فمثلاً، إذا سألنا أنفسنا: لماذا تغرس بعض الأسر في أفرادها ثقافة الدراسة وبذل الجهد في

العمل؟ سنجد بأن ذلك لأنها "تفترض ضمنا" بأن النجاح والتقدم في الحياة يحصل نتيجة بذل الجهد في الدراسة والعمل، وهذه الافتراضات ضمنية وقد لا تكون شعورية، إلا أنها بالغة الأهمية، حيث تعتمد على نظام القيم، والذي ينعكس بدوره على الأشياء والسلوك الظاهري.

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

نموذج Edjar schein لمستويات الثقافة التنظيمية



Source :Edgar schein, **organizational culture & Leadership**, san Francisco jossey Bass publishers, 3rd Edition, 2004, p26.

من خلال الشكل يتضح لنا أن هذه المستويات الثلاثة مهمة لتشخيص ثقافة منظمة ما وأيضا

لتغييرها، ويجب أن تكون متنسقة مع بعضها.

المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد: "ذلك أن عملية اختبار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ومن خلال عملية الاختبار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة" وبعد عملية الاختبار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة، بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلاءمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطوير الاجتماعي، والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء استمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات، التي تكون الثقافة. "فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص" فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي، محكمة وقاسية. (محمد صلاح القريوتي، ص164، 2000)

تتمثل الخطوات في ما يلي:

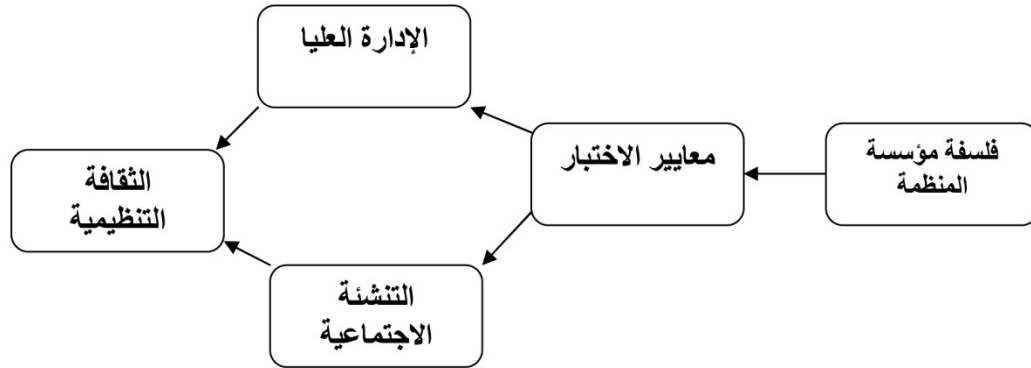
- التدريب الدوري للعاملين
- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة، والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة .
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد، والذي يحقق أهداف المنظمة.

- إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكيف العاملين للقيام ببعض العمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة .

ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية:

رغم أهمية القيم المعلنة إل أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لأنه في الواقع يتبنى العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين، أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والمتبادلة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إل أنه في الواقع مثل هذه الممارسات السلبية والايجابية هي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي تطبق . (عثماني أسيا 38ص، 2013/2014)

الشكل رقم (1): يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية



(المصدر: ماجدة عطية، ص338، 2003)

خلاصة الفصل :

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموع القيم والمعتقدات و الأعراف التنظيمية المشتركة، والتي تعكس ثقافة المجتمع وبيئة النشاط الذي تعمل في وسطه المنظمة، كما تجسد عناصر الثقافة التنظيمية (القيم و المعتقدات والأعراف و التوقعات و السياسات) للعمال توجهات وطبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، وتتمثل في جملة من المؤشرات المادية واللغوية والسلوكية التي تسمح في مجموعها بمنح خصوصية للمنظمة وأفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات فالثقافة توفر إطار تنظيمي لتوجيه سلوك العمال وتحديد قواعد العمل ومعايير الأداء المرغوب به و الواجب الالتزام بها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما تساعد على تشكيل هوية خاصة للمنظمة، وتعتبر كمتغير في تحديد الإستراتيجية اللازمة لها لضمان التكيف مع المحيط.

الجانوب الميداني

الفصل الثاني:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

بعد أن قمت بتحديد الإشكالية والتساؤلات المتعلقة بها والفرضيات المتمثلة في الإجابة على التساؤلات، وكذا أهمية الدراسة وأهدافها، ولتوضيح متغير الدراسة أكثر تطرقت إلى التعاريف الإجرائية لهذا المتغير، و من خلال هذا الفصل سأتطرق إلى عرض الوسائل الإحصائية والمستخدمة في المجال الميداني والتي يمكن من خلالها التحقق مما جاء في الجانب النظري والمتمثل في استخدام لإجراءات المنهجية للوصول إلى نتائج علمية وسأعرض من خلاله منهج الدراسة وميدان الدراسة والعينة وكذا الأداة المستخدمة في جمع البيانات والدراسة الاستطلاعية، إضافة إلى معرفة الأساليب الإحصائية المستعملة .

تحديد مجالات الدراسة:

(1) المجال المكاني: قبل البدء في الدراسة لابد من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، انطلاقا من أخذ لمحة تاريخية عنها ومفهومها ومهامها .

لمحة تاريخية عن بلدية المجبارة: تعتبر بلدية المجبارة من بين البلديات فنية النشأة حيث كانت عبارة عن فرع بلدي تابعة لولاية الجلفة، وفي صدد التقسيم الإداري لسنة 1984. وهذا بمقتضى القانون رقم 08/84 المؤرخ في 24 فيفري 1984 الذي أفاد بإنشاء عدة بلديات جديدة عبر تراب الولاية، ومنها بلدية المجبارة التي تحتل موقع جغرافي هام جدا وتمتد على مساحة تقدر بـ 82500 كلم² وبكثافة سكانية تقدر بـ 14050 نسمة (إحصاء 2008). تقع جنوب مدينة الجلفة وتبعد عن مقر الولاية بـ 27 كلم، وعن مقر الدائرة عين الإبل بـ 40 كلم، حيث يحدها شمالا الجلفة و شرقا كل من فيض البطمة والملليحة و غربا يحدها كل من دلدول و زكار أما جنوبا فتحدها مسعد، وبدأ العمل بها ابتداء من 1985/01/01 وتم الانفصال النهائي عن بلدية الجلفة .

1- مفهوم البلدية:

عرف مشروع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90 - 80) المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1990، ص384)

2- مهام البلدية:

بلدية المجبارة هي مؤسسة خدماتية ذات طابع إداري يقع مقرها ببلدية المجبارة، ولاية الجلفة تسهر هذه المؤسسة على :

- توظيف العمال وتعيينهم وتسييرهم وفقا لشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات .
- حل انشغالات المواطنين .
- تطوير الأنشطة الاقتصادية التي تتماشى مع طاقتها ومخطتها السنوي .
- تمثيل المواطنين في الهيئات العليا .
- توفير الاستقرار للمواطنين .
- التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومساعدتها لاسيما في مجالات الصحة والشغل والسكن .
- حماية الطابع الجمالي والمعماري وانتهاج أنماط سكنية متجانسة في التجمعات السكنية.
- إنجاز مراكز صحية وقاعات العلاج .
- وسيلة ربط بين الجمعيات والولاية .
- تنظيم الانتخابات البلدية والرئاسية
- السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات،
- التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص، ومعاقبة كل مساس بالسكينة العمومية وكل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها.
- تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة الكثيفة،
- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني،

- السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري،
- السهر على نظافة العمارات وضمان سهولة السير في الشوارع والساحات والطرق العمومية.
- السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للاماكن التابعة للأماكن العمومية والمحافظة عليها،
- اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة أو المعدية والوقاية منها.
- السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة،
- ضمان ضبطية الجنائز والمقابر طبقا للعادات وحسب مختلف الشعائر الدينية، والعمل فورا على دفن كل شخص متوفى بصفة لائقة دون تمييز للدين أو المعتقد.

(2) المجال الزمني:

هي الفترة التي يقضيها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية، انطلاقا من إعداد الجانب المنهجي وجمع المعلومات إلى نتائج والتوصيات.

بدأت في دراسة الميدانية منذ بداية 2020 حيث اتجهت إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية المجبارة للحصول على الموافقة، بعد ذلك قمت بجولة استطلاعية نحو جميع المصالح مع التعرف على رؤساء المصالح والهيكل التنظيمي لها مع جمع المعلومات ، من ثم تم الاتصال بالمبجوثين والتحدث معهم حول الموضوع وتم توزيع الاستمارات ،ونظرا لظروف التي مرت ببلاد من انتشار فيروس كورونا فقد تأخرت في حصول على إجابة الاستمارات .

3) المجال البشري:

1) مجتمع الدراسة: إن التعرف على مجتمع البحث وتحديد عناصره من أرح المراحل التي يمر بها البحث العلمي فتحديد العناصر التي يدرسها الباحث وبنيتها من مجتمع البحث يتوقف على إلمامه بالإشكالية تحديدا وصياغة «... كما أنه يتوقف على الوسائل التقنية سواء مادية أو بشرية، وهذه العناصر تسمى بالعينة فالعينة هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي. (موريس أنجرس، ص298.2004)

تمت هذه الدراسة بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية المجبارة يحوي على 120 عامل موزعين على شكل التالي عمال مهنيين وعمال ذو عقود محدودة وعمال دائمين.

2) العينة : إن معظم الدراسات تستسقى بياناتها من مجموعات صغيرة نسبيا من الأفراد، وبما أن هدفنا التوصل إلى استنتاج صحيح عن المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه، وفي كل دراسة من هذه الدراسات ينبغي على الباحث أن يحاول الحصول على عينة تمثل تمثيلا حقيقيا للمجتمع الأصلي. (جابر عبد الحميد جابر و أحمد خيري كاظم، 2002، ص230)

وبما أن العينة تتمثل في اختيار وسحب مجموعة من الأفراد من المجتمع الأصلي في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة ثم تطبيق هذه الدراسة على هذا الجزء ومحاولة تعميم النتائج على المجتمع الأصلي الذي سحبت منه، فقد اعتمدت الدراسة على اختيار العينة بطريقة العشوائية البسيطة من العمال ذكورا وإناثا وقد بلغ حجم العينة 60 عامل (تمثلت في العمال الدائمين ولهم مسميات الوظيفية التالية: إطار، عون تحكم، عون تنفيذ).

3) منهج الدراسة :

إن كل دراسة أو بحث في جميع المجالات الطبيعية والاجتماعية والرياضية تتبع دراسته وفق منهج معين إذ أن البحث لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط بل يخضع إلى تصنيف وترتيب وتحليل وتفسير لهذه البيانات .

والمنهج هو الأسلوب الذي يسير على نهجه الباحث لتحقيق هدف بحثه والإجابة عن أسئلته أو بعبارة أخرى كيف يحقق الباحث هدفه. (محمد مزبان، 1999، ص14)

وكذلك يعرف المنهج بأنه مجموعة من القواعد العامة المصاغة من أجل الوصول إلى حقيقة في علم. (خالدي الهادي و قدى عبد المجيد ، 1996 ص 19 .)

و أنا في دراستي هذه اتبعت المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة مشكلة مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال البلدية .

المنهج الوصفي : طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة للوضعية الاجتماعية أو هو الطريقة لوصف ظاهرة مدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (صلاح الدين شروخ، 2003، ص 150)

4) أدوات جمع البيانات:

تتحدد قيمة البحث ودرجة علمية في قيمة النتائج التي تم الوصول إليها ،وهذه الأخيرة تتحدد وفق ما تم جمعه من مادة علمية حول الموضوع التي تتناوله الذي يمثل موضوع دراسة، كما أن الدراسة هي التي تحدد نوع الوسائل والأدوات التي تلاؤمها لجمع المعطيات .

وقد اعتمدت في موضوعي على التقنيات التالية :

أ. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أو الاستمارة من أهم و أكثر أدوات جمع المعلومات و البيانات استخداما في البحوث النفسية و التربوية والاجتماعية، و ذلك نظرا لقلّة تكلفة استخدامه من جهة و سهولة استخدامه من جهة أخرى، وهو عبارة عن مجموعة أسئلة مصاغة لجمع البيانات حول الموضوع، حيث تم بناء الاستبيان يحوي 37 سؤال موزع على المحاور التالية:

- القيم التنظيمية
- المعتقدات التنظيمية
- الأعراف التنظيمية
- التوقعات التنظيمية
- السياسات والإجراءات

وقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة وتم تعديل واستبدال بعض الأسئلة منها، قبل تسليم لعينة الدراسة .

مقياس الإجابة المستخدم على سلم ليكرت الثلاثي:

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

تم تحديد الاتجاه وفق الجدول التالي :

اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الثلاثي	
الاتجاه الرأي	المتوسط الحسابي
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

ب. الملاحظة:

تم استعمال الملاحظة المباشرة في دراسة هذه لما لها من دور مكمل للاستمارة من حيث جمع البيانات حول هذه الدارسة استخدمت الملاحظة البسيطة. أيضا تعامل العمال مع الاستمارة المقدمة إليهم.

ج- المقابلة:

والهدف منها الحصول على معلومات حول نشاط البلدية وشرح مضمون الاستمارة .
د- الوثائق الدارية: الهدف من الوثائق الدارية الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالبلدية مثل تعريفها عن طريق الجريدة الرسمية وتعداد السكاني ونشاطها، وهيكلها التنظيمي.

5) الدراسة الاستطلاعية :

قبل إجراء الدراسة الأساسية لا بد من اختبار مدى صدق الأداة وثباتها وذلك لا يتم إلا من خلال التجربة الأولية أو الدراسة الاستطلاعية و هي الأساس أو الأرضية الممهدة للدراسة الأساسية، كما تعتبر أساساً أولياً للبحث كله و تجميع الملاحظات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث، وتكمن أهميتها كذلك في تحقق من صلاحية أدوات البحث و جمع الملاحظات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما نتعرف من خلالها على الخصائص الستيكومترية للأداة أي معرفة الصدق و الثبات و هل هي صالحة للتطبيق أم لا، كما تهدف أيضاً الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على المجتمع الأصلي من خلال العينة المأخوذة . ولتحقيق الهدف من الدراسة الاستطلاعية قمت بتوزيع الاستبيان على عينة قدرت بـ 30 عامل .

الخصائص الستيكومترية :

1. الصدق :

إن الهدف من قياس صدق الاختبار هو التأكد من معرفة قيمته الحقيقية قياساً بالأهداف التي صمم من أجلها. (محمد مسلم، 2004، ص32)

1.1 الصدق الظاهري (المحكمن) :

للتأكد من الصدق الظاهري للاستمارة، تم عرضها على 3 أساتذة (بروفيسور ضبع مريم، الأستاذ بكاي عبد المجيد، الأستاذ بن كيجول محمد) مختصين بهدف تحكيمها واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم تجاه فقراتها من حيث مصداقيتها وقدرتها على قياس متغير الدراسة وما إذا كانت تحقق أهدافها وتمثيلها لأبعاد الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظات وتعليقات الأساتذة وعلى هذا الأساس تم تعديل فقرات الاستمارة.

2.1 الاتساق الداخلي :

ويقصد به مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر .
وعليه قمت بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة .

حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (القيم التنظيمية)

القيم الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	**0.613	1. يسود مقر البلدية جو من الترابط والتماسك بين رئيس والموظفين
0.000	** 0.602	2. يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء
0.007	** 0.480	3. توجد عدالة ومساواة بين الموظفين في البلدية
0.000	**0.916	4. يوجد اهتمام بتطوير الموظفين مهنيا وإداريا
0.004	**0.409	5. يوجد اهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في البلدية
0.000	**0.665	6. يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين
0.000	**0.771	7. يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)
0.000	**0.526	8. يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم
0.000	**0.723	9. تهتم البلدية بتعزيز قيمة الانجاز في العمل

الجدول (01) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرات بعد القيم التنظيمية لبلدية

المجبرة (المصدر من إعداد الطالب برنامج spss)

يوضح الجدول (1) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

للبعد والذي يبين أن معاملات الارتباط مبينة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ والقيم

الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية، وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع من اجله، وعليه

كل فقرات هذا المجال قابلة للتحليل بدون حذف .

حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (المعتقدات التنظيمية)

القيم الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	**0.621	1. كل موظف في البلدية يؤمن انه يمكن أن يكون له تأثير ايجابي فيها
0.000	**0.634	2. يجري تنظيم العمل بحيث يدرك كل فرد العلاقة بين عمله وأهداف البلدية
0.001	**0.581	3. تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية بالبلدية
0.000	**0.890	4. تشجع البلدية العاملين على تناقل الخبرات بين بعضهم البعض
0.000	**0.703	5. يحصل الأفراد ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي
0.000	**0.513	6. يجري الاستثمار بصورة كافية في تطوير مهارات العاملين
0.004	**0.553	7. تهتم البلدية بتبني أساليب متطورة لتأدية أعمالها

الجدول (02) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرات بعد المعتقدات التنظيمية لبلدية

المجبرة (المصدر من إعداد الطالب برنامج spss)

- معامل الارتباط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$

يوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد والذي يبين أن معاملات الارتباط مبينة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ والقيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية، وبالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع من اجله، وعليه كل فقرات هذا المجال قابلة للتحليل بدون حذف .

حساب معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات البعد الثالث (الأعراف التنظيمية)

القيم الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	**0.916	1. يقوم رئيس البلدية بمعاينة المخالف لقوانين واللوائح
0.008	**0.381	2. يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
0.001	**0.569	3. يجتمع رئيس البلدية بموظفين بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل
0.000	**0.630	4. المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ للإبداع والابتكار
0.000	**0.820	5. يشارك رئيس البلدية موظفيه مناسباتهم الاجتماعية
0.003	**0.527	6. تعتمد البلدية قانونا موحدا لجميع الموظفين
0.000	**0.815	7. تجتمع الإدارة مع الموظفين عند اتخاذ قرارات مصيرية
0.000	**0.677	8. آراء المواطنين تنعكس بشكل واضح في قرارات البلدية

الجدول (03) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرات بعد الأعراف التنظيمية لبلدية

المجبرة (المصدر من إعداد الطالب برنامج spss)

- معامل الارتباط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$

يوضح الجدول (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية

للبعد والذي يبين أن معاملات الارتباط مبينة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ والقيم

الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية، وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع من اجله، وعليه

كل فقرات هذا المجال قابلة للتحليل بدون حذف .

حساب معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات البعد الرابع (التوقعات التنظيمية)

القيم الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.003	**0.529	1. تأخذ البلدية بعين الاعتبار الموظف الكفاء والمميز وتسعى إلى ترقيته
0.009	**0.388	2. يتم إعطاء الاهتمام الكافي للتفاصيل في العمل
0.003	**0.468	3. يتوقع من البلدية توفير الأمن الوظيفي
0.000	**0.716	4. يمتلك رؤساء المصالح المهارات التحليلية لأداء المهام.
0.001	**5.89	5. يعمل الموظفون على بذل الجهد اللازم للتحقيق انجازات متوقعة.
0.000	**0.614	6. لدى موظفين فهم عميق بحاجات المطلوبة منهم

الجدول (04) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرات بعد التوقعات التنظيمية لبلدية

المجبرة (المصدر من إعداد الطالب برنامج spss)

- معامل الارتباط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$

يوضح الجدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد والذي يبين أن معاملات الارتباط مبينة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ والقيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية، وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع من اجله، وعليه كل فقرات هذا المجال قابلة للتحليل بدون حذف .

حساب معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات البعد الخامس (السياسات والإجراءات)

القيم الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	**0.619	1. هناك معرفة لدى الموظفين بالسياسات والإجراءات المعتمدة في البلدية
0.002	**0.543	2. تساهم سياسات والإجراءات بتعديل سلوك موظفين
0.000	**0.623	3. تساهم سياسات وإجراءات في تحقيق أهداف البلدية
0.000	**0.717	4. تراعي السياسات والإجراءات الثقافة التنظيمية الموظفين
0.001	**0.567	5. توفر السياسات مناخ تنظيمي ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة
0.000	**0.795	6. تعزز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي
0.009	**0.470	7. تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام

الجدول (05) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرات بعد السياسات والإجراءات

لبلدية المجبارة (المصدر من إعداد الطالب برنامج spss)

- معامل الارتباط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$

يوضح الجدول (5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية

للبعد والذي يبين أن معاملات الارتباط مبينة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ والقيم

الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية، وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع من اجله، وعليه

كل فقرات هذا المجال قابلة للتحليل بدون حذف .

3.1 الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد المقاييس التي تستخدم لاختبار صدق الاستبيان وهو يقيس مدى تحقق الأهداف التي يريد الاستبيان الوصول إليها، كما يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والنتائج موضحة في الشكل التالي :

القيم الاحتمالية	معامل الارتباط	الأبعاد
0.000	** 0.712	القيم التنظيمية
0.000	**0.730	المعتقدات التنظيمية
0.000	**0.807	الأعراف التنظيمية
0.000	**0.641	التوقعات التنظيمية
0.000	**0.697	السياسات والإجراءات

الجدول (06) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين كل الأبعاد الدراسة لبلدية المجبارة

(المصدر من إعداد الطالب برنامج spss)

- معامل الارتباط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$

يوضح الجدول (6) معامل الارتباط في جميع أبعاد الاستمارة دالة إحصائياً وان محتوى كل بعد من الأبعاد له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ، لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة لكل بعد، وبالتالي تعتبر جميع أبعاد الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، وبذلك كلها صالحة للتحليل بدون حذف .

2. الثبات :

ويقصد بالثبات مدى استقرار ظاهرة معينة في مناسبات مختلفة. (بشير معمريه 2002 ص 187) أيضا يقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة .

من أشهر المقاييس الثبات معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وقد تم معالجة عبارات الدراسة للتأكد من ثباتها، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الشكل التالي :

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة المعامل ألفا
1	القيم التنظيمية	09	0.794
2	المعتقدات التنظيمية	07	0.785
3	الأعراف التنظيمية	08	0.721
4	التوقعات التنظيمية	06	0.767
5	السياسات و الإجراءات	07	0.785
	جميع الأبعاد	37	0.789

الجدول (7) يمثل معامل ألفا كرونباخ للأبعاد الدراسة لبلدية المجبارة (المصدر من إعداد

الطالب برنامج spss)

يوضح الجدول (7) قيمة الثبات لكل أبعاد الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ التي تساوي 0.789 وعدد الفقرات 37، وبما أن قيمة معامل تتراوح بين 0 و 1 وأن المعاملات لكل بعد من أبعاد الدراسة تجوز 60%، ومنه قيمة ثبات مقبولة لأغراض التحليل، ويكون الاستبيان قابل للتوزيع على عينة الدراسة .

6. أدوات تحليل البيانات:

تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات إلى نتائج ذات معنى والتي تساعد في تحليل وتفسير موضوع الدراسة ثم الحكم عليه بكل موضوعية واعتمدت في دراستي هذه على برنامج SPSS حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية، ومن خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الأدوات الإحصائية المعروفة :

- 1- **التكرارات والنسبة المئوية:** للتعرف على خصائص العينة وتحليل إجابات المبحوثين.
- 2- **المتوسط الحسابي (Mean):** هو من مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا والهدف من حسابه معرفة متوسط درجات أفراد العينة ويعبر عن معادلته كآتي :

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

(عبد الكريم بوحفص، 2005، ص 47)

- 3- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** ويعتبر من مقاييس التشتت وهو يقوم بجوهره على حساب انحرافات الدرجات عن متوسطها. ويعبر عن معادلته كآتي:

$$s^2 = \frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n - 1}$$

(عبد الكريم بوحفص، 2005، ص 47)

- 4- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** واستخدامه في معرفة الصدق البنائي والداخلي، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$r_p = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

(عماد عبد الرحيم الزغول، 2005، ص 186)

5- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):** استخدم لمعرفة الثبات أداة الدراسة وأبعادها .

6- **اختبار T-TEST** هو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداما في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية .

- اختبار "ت" لعينة واحدة **One-Sample T Test**

- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين **Independent Samples T test**

7- **تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA** يذكر (الشريبي 2007 ، 179)

أن تحليل التباين الأحادي هو أسلوب إحصائي يهتم بالكشف عن الفروق أو الاختلافات في ظاهرة بين عدد من المجموعات أو في متغير تابع واحد. "

خلاصة الفصل:

اعتمدت الدراسة في هذا الفصل على منهج الوصفي، كونه يتلاءم مع أهداف الدراسة، ووصف العينة وخصائصها، كما تم تأكيد من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي والبنائي، أيضا حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وكذا أهم الأساليب المستخدمة لمعالجة هذه الدراسة.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وسأعرض أبرز نتائج الاستبيان والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الوسيطة للدراسة التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبيان الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

(1) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة العينة:

الجنس		100% النسبة المئوية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	55	91.7	91.7	91.7
	أنثى	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الجدول (8) يوضح توزيع العينة حسب الجنس (المصدر إعداد الطالب ببرنامج spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال المتمثلون في الذكور المقدر بـ 55 عامل أي بنسبة 91.7% يفوق عدد الإناث الذي يقدر بـ 5 عاملات أي بنسبة 8.3% .

المؤهل العلمي		100% النسبة المئوية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أولى من الثانوي	17	28.3	28.3	28.3
	ثالثة ثانوي	13	21.7	21.7	21.7
	جامعي	30	50	50	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الجدول (9) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي (المصدر إعداد الطالب ببرنامج spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الذين يحملون مستوى جامعي يبلغ 30 أي بنسبة تقدر بـ 50% ، والعمال الذين يحملون مستوى ثالثة ثانوي يبلغ 13 أي بنسبة تقدر بـ 21.7% ، والعمال الذين يحملون أولى ثانوي يبلغ 17 أي بنسبة تقدر بـ 28.3% .

الأقدمية		100% النسبة المئوية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 10 سنوات	24	40	40	40
	10 سنوات فأكثر	36	60	60	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الجدول (10) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية. (المصدر إعداد الطالب ببرنامج spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن مدة عمل للعمال 10 سنوات فأكثر يبلغ 36 عامل، أي بنسبة تقدر بـ 60%، و مدة عمل العمال الأقل من 10 سنوات يبلغ 24 عامل، أي بنسبة تقدر بـ 40%.

المسمى الوظيفي		100% النسبة المئوية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذ	28	46.7	46.7	46.7
	عون تحكم	22	36.7	36.7	36.7
	إطار	10	16.7	16.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الجدول (11) يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي. (المصدر إعداد الطالب ببرنامج

spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن عمال الإطارات عدد العمال 10 أي بنسبة تقدر بـ 16.7% ، والعمال عون تنفيذ قدر بـ 28 أي بنسبة تقدر بـ 46.7%، وعمال عون تحكم قدر بـ 22 أي بنسبة تقدر بـ 36.7% .

عرض وتحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بالدراسة :

سيتم عرض نتائج وتفسير الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك للتعرف على نسبة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية المجبارة وذلك عن طريق دراسة إجابات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات) ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .spss

جدول (12) التكرار والوزن النسبي لإجابات المبحوثين لبعء القيم التنظيمية (المصدر برنامج spss)

غير موافق	محايد	موافق	القيم التنظيمية
التكرار	التكرار	التكرار	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	
12	15	33	1. يسود مقر البلدية جو من الترابط والتماسك بين رئيس والموظفين
20 %	25 %	55 %	
16	17	27	2. يشارك الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء
26.7 %	28.3 %	45 %	
13	13	34	3. توجد عدالة ومساواة بين الموظفين في البلدية
21.7 %	21.7 %	56.7 %	
24	19	17	4. يوجد اهتمام بتطوير الموظفين مهنيا وإداريا
40 %	31.7 %	28.3 %	
16	15	29	5. يوجد اهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في البلدية
26.7 %	25 %	48.3 %	
9	25	26	6. يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين
15 %	41.7 %	43.3 %	
9	26	25	7. يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)
15 %	43.3 %	41.7 %	
9	10	41	8. يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم
15 %	16.7 %	68.3 %	
15	16	29	9. تهتم البلدية بتعزيز قيمة الانجاز في العمل
25 %	26.7 %	48.3 %	

تبرز نتائج الجدول (12) أعلاه نتائج الإجابات المبحوثين لبعء القيم التنظيمية

- حيث بلغت العبارة رقم 8 درجة الموافقة 68.3 %، ونسبة الراضين 15 % ومحايدين بـ 16.7 % ، وهي أعلى نسبة بالنسبة موافقة لإجابات هذا البعد ، وهذا دلالة على أن العلاقات بين الموظفين في البلدية مبنية على الثقة المتبادلة لأن طبيعة المجتمع تفرض ذلك ، وكذلك الثقافة التي يحملها الموظفون تساعد على وجود الثقة والاحترام المتبادل بينهم وكان هذا واضحاً في كثير من المواقف وأجواء العمل داخل البلدية.
- واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 درجة الموافقة 56.7 % ، ونسبة الراضين ومحايدين بـ

- 21.7 % ، وهذا دلالة على إن هناك عدالة ومساواة بين الموظفين داخل البلدية .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 1 بدرجة موافقة 55 %، ونسبة الغير موافقين 20 % ومحايدين 25 % ، وهذا دلالة على إن الرئيس البلدية والموظفين تربطهم علاقة متماسكة ويسود جو من الترابط ، مما يساعد على سيرورة العمل داخلها .
- أما المرتبة التي تليها فكانت لكل من العبارات 5,9 بدرجة موافقة 48.3 %، ونسبة الغير موافقين بالنسبة للعبارة 5 26.7 % ومحايدين 25 % ،أما بالنسبة للعبارة 9 ونسبة الغير موافقين 25% ومحايدين 26.7 % ، وهذه دلالة على هناك اهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين ، أيضا إن البلدية تهتم بتعزيز الانجاز .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 2 بدرجة موافقة 45 %، ونسبة الغير موافقين 26.7 % ومحايدين 28.3 % ، وهذا دلالة على هناك فرصة للموظفين لوضع مقترحات وخاصة أن رئيس البلدية له كل أسبوع اجتماع لمناقشة سيرورة العمل وسماع اقتراحات الموظفين .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 6 بدرجة موافقة 43.3 %، ونسبة الغير موافقين 15 % ومحايدين 41.7 % ، وهذا دلالة على أن هناك الاهتمام بموظفين لمواجهة المشكلات التي قد تواجههم إثناء العمل وخاصة أن الموظفين دائم الاحتكاك مع المواطنين لطبيعة عمل البلدية .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 6 بدرجة موافقة 41.7 %، ونسبة الغير موافقين 15 % ومحايدين 43.3 % ، بما أن نسبة المحايدين 43.3 أكبر من الموافقة فيرجح القول بأن البلدية كون لها عديد من الصفقات الخاصة بالمشاريع وكيفية سيرورتها هذا ما يجعل نسبة الموافقة اقل في هذه العبارة .
- واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة 4 بدرجة موافقة 28.3 %، ونسبة الغير موافقين 40 % ومحايدين 31.7 % ،وهي اقل نسبة للموافقة إجابات هذا بعد، وهذا دلالة لقلّة ميزانية المخصصة للتكوين وتدريب الموظفين المخصصة للبلديات .

جدول (13) التكرار و الوزن النسبي لإجابات المبحوثين لبعدها المعتقدات التنظيمية (المصدر

برنامج spss)

المعتقدات التنظيمية			موافق	محايد	غير موافق
			التكرار	التكرار	التكرار
			النسبة %	النسبة %	النسبة %
10. كل موظف في البلدية يؤمن انه يمكن أن يكون له تأثير ايجابي فيها			44	9	7
			% 73.3	% 15	% 11.7
11. يجري تنظيم العمل بحيث يدرك كل فرد العلاقة بين عمله وأهداف البلدية.			35	14	11
			% 58.3	% 23.3	% 18.3
12. تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية بالبلدية			21	27	12
			% 35	% 45	% 20
13. تشجع البلدية العاملين على تناقل الخبرات بين بعضهم البعض			38	19	3
			% 63.3	% 31.7	% 5
14. يحمل الأفراد ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.			25	17	18
			% 41.7	% 28.3	% 30
15. يجري الاستثمار بصورة كافية في تطوير مهارات العاملين.			16	29	15
			% 26.7	% 48.3	% 25
16. تهتم البلدية بتبني أساليب متطورة لتأدية أعمالها.			27	13	20
			% 45	% 21.7	% 33.3

تبرز نتائج الجدول (13) أعلاه نتائج الإجابات المبحوثين لبعدها المعتقدات التنظيمية

- حيث بلغت العبارة رقم 10 درجة الموافقة 70.3%، ونسبة الراضين 11.7% ومحايدين بـ 15% ، وهي أعلى نسبة بالنسبة موافقة لإجابات هذا البعد ، وهذا دلالة على أن الموظفين يمتلكون قدرات ومهارات لأداء عملهم بأسرع وقت والإمكانيات المتوفرة، أيضا المعاملة الحسنة مع المواطنين مما أعطى انطباع على أن كل موظف يؤمن بأن له اثر ايجابي ، وهذا ما رصده الباحث في زيارته الميدانية في البلدية.

- واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 13 درجة الموافقة 63.3 % ، ونسبة الراضين 5% ومحايدين ب 31.7 % ، وهذا دلالة على أن البلدية تسمح بتناقل الخبرات بين الموظفين فيما بينهم وهذا ما قد يساعد في تفادي الكثير من المشاكل المعقدة بالعمل .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 11 بدرجة موافقة 58.3 %، ونسبة الغير موافقين 18.3 % ومحايدين 23.3 % ، وهذا دلالة على أن كل موظف على دراية بتنظيم العمل وتتطابق أهدافه وأهداف البلدية .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 16 بدرجة موافقة 45%، ونسبة الغير موافقين 33.3 % ومحايدين 21.7 % ، وهذه دلالة على أن البلدية تسعى جاهدة لتطوير وسائل العمل برغم من إمكانيات البسيطة .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 14 بدرجة موافقة 41.7 %، ونسبة الغير موافقين 30 % ومحايدين 28.3 % ، وهذا دلالة على اختلاف قدرات الموظفين مما يساعد البعض في تطوير مستقبلهم الوظيفي وذلك عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 12 بدرجة موافقة 35 %، ونسبة الغير موافقين 20 % ومحايدين 45% ، بما أن نسبة المحايدين 45 اكبر من الموافقة فيرجح القول بأن المعتقدات السائدة في البلدية لا تتوافق ومعتقدات الموظف هذا ما يجعل نسبة الموافقة اقل في هذه العبارة
- واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة 15 بدرجة موافقة 26.7 %، ونسبة الغير موافقين 25 % ومحايدين 48.3 % ،وهي اقل نسبة للموافقة إجابات هذا بعد، وهذا دلالة لطبيعة عمل البلدية وقوانين السائدة واللوائح الوزارية التي لا تنص على ذلك، وعدم صرف ميزانية لذلك.

جدول (14) التكرار و الوزن النسبي لإجابات المبحوثين لبعء الأعراف التنظيمية (المصدر برنامج spss)

الأعراف التنظيمية			
غير موافق	محايد	موافق	
التكرار	التكرار	التكرار	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	
10	14	36	17. يقوم رئيس البلدية بمعاينة المخالف لقوانين واللوائح
% 16.7	% 23.3	% 60	
14	16	30	18. يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
% 23.3	% 26.7	% 50	
14	9	37	19. يجتمع رئيس البلدية بموظفين بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل
% 23.3	% 15	% 61.7	
16	18	26	20. المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ للإبداع والابتكار
% 26.7	% 30	% 43.3	
9	25	26	21. يشارك رئيس البلدية موظفيه مناسباتهم الاجتماعية
% 15	% 41.7	% 43.3	
17	23	20	22. تعتمد البلدية قانونا موحدا لجميع الموظفين
% 28.3	% 38.3	% 33.3	
22	18	20	23. تجتمع الإدارة مع الموظفين عند اتخاذ قرارات مصيرية
% 36.7	% 30	% 33.3	
17	15	28	24. آراء المواطنين تتعكس بشكل واضح في قرارات البلدية
% 28.3	% 25	% 46.7	

- تبرز نتائج الجدول (14) أعلاه نتائج الإجابات المبحوثين لبعدها الأعراف التنظيمية
- حيث بلغت العبارة رقم 19 درجة الموافقة 61.7%، ونسبة الراضين 23.3% ومحايدين بـ 15% ، وهي أعلى نسبة بالنسبة لموافقة لإجابات هذا البعد ، وهذا راجع بأن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية المجبارة برمج يوم من كل أسبوع لمناقشة قضايا المتعلقة بالعمل .
 - واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 17 درجة الموافقة 60% ، ونسبة الراضين 16.7% ومحايدين بـ 23.3% ، وهذا دلالة على أن رئيس البلدية يحرص على الصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين ضد المخالفين .
 - أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 18 بدرجة موافقة 50% ، ونسبة الغير موافقين 23.3% ومحايدين 26.7% ، وهذا دلالة على أن كل موظف على دراية بالقوانين واللوائح المعمول بها ويحرص على التقيد بها و تنفيذها .
 - أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 24 بدرجة موافقة 46.7%، ونسبة الغير موافقين 28.3% ومحايدين 25% ، وهذه دلالة على أن البلدية تستمع لأراء المواطنين والاقتراحات وتسعى لتنفيذها .
 - أما المرتبة التي تليها فكانت لكل من العبارات 20,21 بدرجة موافقة 43.3% ، ونسبة الغير موافقين 26.7% ومحايدين 30% للعبارة 20، وهذا دلالة على اختلاف قدرات الموظفين مما يسمح بخلق مناخ للإبداع ، أما العبارة 21 ونسبة الغير موافقين 15% ومحايدين 41.7% ، وهذا يدل على أن رئيس البلدية يشارك الموظفين المناسبات وخاصة الأعياد الوطنية .
 - واحتلت المرتبة الأخيرة كل من العبارات 22,23 بدرجة موافقة 33.3% ، ونسبة الغير موافقين للعبارة 22 28.3% ومحايدين 38.3% ، وهي اقل نسبة للموافقة لإجابات هذا البعد، وهذا دلالة على اختلاف تطبيق القانون على الموظفين أي وساطة ، أما بالنسبة للعبارة 23 نسبة الغير موافقين 36.7% ومحايدين 30%، وهذا دلالة على أن القرارات التصيرية بيد كل من رئيس البلدية والنواب المنتخبين وهذا ما نص عليه القانون .

جدول (15) الوزن النسبي لإجابات المبحوثين لبعء التوقعات التنظيمية (المصدر برنامج spss)

غير موافق	محايد	موافق	التوقعات التنظيمية
التكرار	التكرار	التكرار	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	
15	28	17	25. تأخذ البلدية بعين الاعتبار الموظف الكفاء والمميز وتسعى إلى ترفيته
25 %	46.7 %	28.3 %	
10	20	30	26. يتم إعطاء الاهتمام الكافي للتفاصيل في العمل
16.7	33.3	50 %	
9	21	30	27. يتوقع من البلدية توفير الأمن الوظيفي
15 %	35 %	50 %	
12	14	34	28. يمتلك رؤساء المصالح المهارات التحليلية لأداء المهام.
20 %	23.3 %	56.7 %	
9	14	37	29. يعمل الموظفون على بذل الجهد اللازم لتحقيق انجازات متوقعة.
15 %	23.3 %	61.7 %	
14	13	33	30. لدى موظفين فهم عميق بحاجات المطلوبة منهم
23.3 %	21.7 %	55 %	

- تبرز نتائج الجدول (15) أعلاه نتائج الإجابات المبحوثين لبعدهم التوقعات التنظيمية
- حيث بلغت العبارة رقم 29 درجة الموافقة 61.7%، ونسبة الراضين 15% ومحايدين بـ 23.3%، وهي أعلى نسبة بالنسبة لموافقة لإجابات هذا البعد، وهذا دلالة على أن الموظفين لديهم انتماء وولاء لوظائفهم ربما يرجع السبب في ذلك الوازع الديني الذي يؤثر بشكل قوي على حسن الأداء في الأعمال لأن ثقافة المنظمة يجب أن تتسجم مع ثقافة البيئة والمجتمع الخارجي وثقافة المجتمع المجاورة هي ثقافة مستمدة من الثقافة الإسلامية، وهذا ما يعزز المراقبة الذاتية للموظف على تنفيذ الأعمال.
 - واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 28 درجة الموافقة 56.7%، ونسبة الراضين 20% ومحايدين بـ 23.3%، وهذا دلالة على أن البلدية لها رؤساء مصالح كفاء ذو قدرات لتحليل المهام المطلوبة منهم.
 - أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 30 بدرجة موافقة 55%، ونسبة الغير موافقين 23.3% ومحايدين 21.7%، وهذا دلالة على أن كل موظف على دراية بما هو مطلوب منه.
 - أما المرتبة التي تليها فكانت لكل من العبارات 26، 27 بدرجة موافقة 50%، ونسبة الغير موافقين للعبارة 26، 16.7% ومحايدين 33.3%، وهذا دلالة على أن نصف الموظفين فقط من عندهم دراية بالتفاصيل العمل، بالنسبة للعبارة 27، نسبة الغير موافقين 15% ومحايدين 35%، وهذا دلالة على أن الموظفين لا يشعرون بالأمن الوظيفي وخاصة أصحاب عقود العمل المحدودة.
 - واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة 25 بدرجة موافقة 28.3%، ونسبة الغير موافقين 25% ومحايدين 46.7%، وهي أقل نسبة للموافقة لإجابات هذا البعد، وهذا دلالة على لا تثمين لجهد الموظف الكفاء.

جدول (16) التكرار و الوزن النسبي لإجابات المبحوثين لبعء السياسات والإجراءات (المصدر برنامج spss)

غير موافق	محايد	موافق	السياسات والإجراءات
التكرار	التكرار	التكرار	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	
9	14	37	31. هناك معرفة لدى الموظفين بالسياسات والإجراءات المعتمدة في البلدية
15 %	23.3 %	61.7 %	
15	17	28	32. تساهم سياسات والإجراءات بتعديل سلوك موظفين
25 %	28.3 %	46.7 %	
11	13	36	33. تساهم سياسات وإجراءات في تحقيق أهداف البلدية
18.3 %	21.7 %	60 %	
20	14	26	34. تراعي السياسات والإجراءات الثقافة التنظيمية للموظفين
33.3 %	23.3 %	43.3 %	
12	14	34	35. توفر السياسات مناخ تنظيمي ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة
20 %	23.3 %	56.7 %	
13	28	19	36. تعزز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي
21.7 %	46.7 %	31.7 %	
13	17	30	37. تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام
21.7 %	28.3 %	50 %	

تبرز نتائج الجدول (16) أعلاه نتائج الإجابات المبحوثين لبعء السياسات والإجراءات

- حيث بلغت العبارة رقم 31 درجة الموافقة 61.7 %، ونسبة الراضين 15 % ومحايدين بـ 23.3 % ، وهي أعلى نسبة بالنسبة موافقة لإجابات هذا البعد ، وهذا دلالة على أن الموظفين لديهم معرفة تامة بالسياسات والإجراءات المتبعة في البلدية وهذا يكون من خلال توزيع هذه السياسات والإجراءات على الموظفين سواء كان في بداية الحياة الوظيفية أو الموظفين القدامى ،

- و يكون ذلك أيضاً من خلال العلاقات المتبادلة بين الموظفين يتم التعرف على هذه السياسات والإجراءات من خلال الممارسة في بيئة العمل داخل البلدية .
- واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 33 درجة الموافقة 60 % ، ونسبة الراضين 18.3% ومحايدين ب 21.7 % ، وهذا دلالة على أن السياسات المعمول بها تحقق أهداف البلدية.
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 35 بدرجة موافقة 56.7 %، ونسبة الغير موافقين 20 % ومحايدين 23.3 % ، وهذا دلالة على أن السياسات توفر المناخ الملائم لتنفيذ المهام وذلك عن طريق تحديد صلاحيات كل موظف .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 37 بدرجة موافقة 50%، ونسبة الغير موافقين 21.7 % ومحايدين 28.3 % ، وهذه دلالة السياسات والإجراءات تتميز بالوضوح التام وخاصة أنها تعلق ضمن إعلانات أو عن طريق الجرائد الرسمية يمكن الاطلاع عليها من قبل الموظفين .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 32 بدرجة موافقة 46.7 %، ونسبة الغير موافقين 25 % ومحايدين 28.3 % ، نسبة 46.7 % اقل من نصف وبالتالي فيرجح بأن السياسات لا تقوم بتعديل سلوكيات جميع الموظفين .
- أما المرتبة التي تليها فكانت للعبارة 34 بدرجة موافقة 43.3 %، ونسبة الغير موافقين 33.3 % ومحايدين 23.3 % ، يمكن القول بأن هذه السياسات قد لا تتوافق والثقافة التنظيمية للموظفين .
- واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة 36 بدرجة موافقة 31.7 %، ونسبة الغير موافقين 21.7 % ومحايدين 46.7 % ، وهي اقل نسبة للموافقة إجابات هذا بعد، وهذا دلالة أن السياسات والإجراءات المعمولة بها تعتبر بمثابة العقد بين الموظف والبلدية وان كل من يخالف هذه السياسات يقع تحت طائلة المسؤولية.

اختبار فرضيات الدراسة :

في هذا صدد اختبار فرضيات الدراسة الميدانية الخاصة بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية المجبارة والمتمثلة في ما يلي:

الفرضية الرئيسية: هل مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال البلدية مرتفع؟
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام One-Sample Test وذلك لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى عمال البلدية .

جدول رقم (17): نتائج اختبار T-TEST لعينة واحدة بقيمة اختباريه لمستوي الثقافة التنظيمية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية df	المجدولة T	المحسوبة T	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	91.01	7.153	59	1.6702	6.515	0.000

يتضح من الجدول (17) أن متوسط إجابات الأفراد 91.01 وبانحراف معياري 7.153، وبلغت قيمة T المحسوبة 6.515 اكبر من T المجدولة 1.6702 عند درجة الحرية 59 ، وبمستوى دلالة 0.000 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال بلدية المجبارة مرتفع . ويرجح سبب ذلك إلى :

- الثقافة التي يحملها الموظفين تتوافق والثقافة التنظيمية السائدة با بلدية مجبارة .
- الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية المجبارة هي نتاج العادات والتقاليد الموظفين .
- السمات وخصائص الشخصية لرئيس المجلس الشعبي البلدي التي يمتلكها يجعل من الموظفين ملتزمين بالقيم السائدة وبالتالي ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية .
- انسجام الثقافة التنظيمية السائدة في البلدية مع ثقافة البيئة الداخلية والمجتمع الخارجي.
- الصرامة في تطبيق القانون واللوائح الوزارية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية .

ومن بين الدراسات التي أدت إلى وجود مستوى ثقافة تنظيمية مرتفعة:

- دراسة (ناصر مفرج، 2013) حول الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأشارت نتائج الدراسة إلى مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية ، وراجع حسب الدراسة إلى:
 - الخصائص الشخصية التي يمتلكها المدير مما يغرس في المعلمين القيم المعززة لارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية .
 - ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية راجع لتوفير البيئة الملائمة للعمل .
- دراسة (عبير كنيعان، 2017) حول الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي في وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لدولة الأردن، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس الثانوية الحكومية كان مرتفع ، وراجع حسب الدراسة إلى:
 - قيام المدارس إلى وضع خطة تطويرية بالشكل المطلوب، وهذه الخطة تقتضي التغيير، لذلك فالمدرسة ملتزمة بتغيير إطارها القيمي والسلوكي وفقا للقيم السائدة في المجتمع مما يحقق ثقافة تنظيمية .
 - تعود هذه النتيجة إلى السلطة التأثيرية التي يمتلكها مدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا ،وهي سلطة غير رسمية اكتسبها المدير من خلال خبرته فكان لها تأثير إيجابي في ارتفاع الثقافة التنظيمية .

الفرضية الفرعية الأولى: هل توجد فروق لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير الجنس ؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T TEST لعينتين مستقلتين وذلك لمعرفة ما إذا كانت توجد فروق لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير الجنس.

الجدول (18): يوضح مدى وجود فروق دالة لمستوى الثقافة التنظيمية يعزى بمتغير الجنس (من إعداد الطالب ببرنامج spss)

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية df	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات	
0.006	58	-2.826	6.824	90.21	ذكر	الثقافة التنظيمية
			5.890	99.20	أنثى	

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المتوسطات الحسابية وبالتالي وجود فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية لموظفي بلدية المجبارة تُعزى بمتغير الجنس حيث بلغت قيم T -2.826 وبمستوى دلالة 0.006 واستحوذت الإناث على متوسط حسابي قدر بـ 99.20 أكبر من متوسط الذكور الذي بلغ 90.21، تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر التزام بالتعليمات والقوانين الخاصة بالعمل وهذا ما جعل الاختلاف في مستوى الثقافة التنظيمية، وقد يكمن السبب أيضا في أن تكيف إدارة البلدية واستجابة وظروف الموظفين مما قد يؤدي إلى الاختلاف في استجاباتهم نحو مستوى الثقافة التنظيمية ، قد يكون أيضا السبب أن الثقافة التنظيمية للبلدية ترتبط بقيم المجتمع وعاداته وتقاليده والتزام المرأة بهذه القيم ربما أدى إلى أن يكون الفرق في الاستجابة لصالح الموظفين.

الفرضية الفرعية الثانية: هل توجد فروق دالة لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير الأقدمية ؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T TEST لعينتين مستقلتين وذلك لمعرفة ما إذا كانت توجد فروق لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير الأقدمية.

الجدول (19): يوضح مدى وجود فروق دالة لمستوى الثقافة التنظيمية يعزى بمتغير الأقدمية (من إعداد الطالب ببرنامج spss)

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية df	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.475	58	0.719	2.0017	6.938	91.83	اقل من 10 سنوات
				7.338	90.47	أكثر من 10 سنوات

يتضح من الجدول (20) إن القيمة الاحتمالية sig الموافقة لقيمة الاختبار T اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أيضا أن قيمة "T" المحسوبة تساوي 0.719 وهي أقل من "T" المجدولة التي تساوي 2.0017 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 58 ، وهذا ما يدل على أن الفرضية غير محققة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق دالة لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير الأقدمية ، تعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين في بلدية المجبارة على اختلاف خبراتهم فإنهم لا يختلفون في وصف الثقافة التنظيمية السائدة في البلدية فقد تتشابه تجاربهم مع الثقافة التنظيمية. وربما تعزى هذه النتيجة لتشابه البيئة البلدية في تلك المناطق، مما قلل الفرق بينها ولهذا لم يكن هناك فروق دالة إحصائية بين الموظفين ويستدل أيضا من هذه النتيجة أن متغير الأقدمية ليس مؤثر في إحداث فروق لمستوى الثقافة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة : هل توجد فروق لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير المؤهل العلمي ؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التحليل التباين ONE-WAY ANOVA وذلك لمعرفة ما إذا كانت توجد فروق لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير المؤهل العلمي .

الجدول (20): يوضح مدى وجود فروق دالة لمستوى الثقافة التنظيمية يعزى بمتغير المؤهل العلمي (من إعداد الطالب ببرنامج spss)

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية df	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات	
0.003	59	6.369	7.996	94.06	أولى ثانوي	الثقافة التنظيمية
			5.059	85.38	ثالثة ثانوي	
			6.446	91.20	جامعي	

يتضح من الجدول (20) من مخرجات تحليل ANOVA أن قيمة F 6.369 وقيمة sig 0.003 وهي اقل من $\alpha \leq 0.05$ عند درجة حرية 59، وبالتالي فإن الفرضية محققة، التي تنص بأنه توجد فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير المؤهل العلمي ، يمكن معرفة الفرق و ذلك في جدول المقارنات المتعددة الذي يحتوي على نتائج اختبار Tukey hoc .post

الجدول (21): يوضح الفرق بين المؤهلات العلمية (من إعداد الطالب ببرنامج spss)

Multiple Comparisons

الثقافة التنظيمية

Tukey HSD

المؤهل (I) العلمي	المؤهل (J) العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أولى الثانوي	ثالثة ثانوي	8.674 *	2.457	.002	2.76	14.59
	جامعي	2.859	2.024	.341	-2.01-	7.73
أولى الثانوي	ثالثة ثانوي	-8.674 *	2.457	.002	-14.59-	-2.76-
	جامعي	-5.815 *	2.214	.029	-11.14-	-.49-
جامعي	أولى الثانوي	-2.859-	2.024	.341	-7.73-	2.01
	ثالثة ثانوي	5.815 *	2.214	.029	.49	11.14

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

من النتائج السابقة ، نعلم أن هناك فروق دالة بين مؤهلات العلمية، في الجدول (21) Multiple Comparisons يظهر المؤهلات التي اختلفت عن بعضها البعض، في اختبار Tukey post hoc بشكل عام هو الاختبار الأكثر دقة في الاختبار التحليل الأحادي ANOVA حيث يكمن الفرق كبير بين أولى ثانوي وثالثة ثانوي عند مستوى دلالة (sig = 0.002)، أيضا كانت هناك فروق بين مؤهل العلمي ثالثة ثانوي وجامعي عند مستوى دلالة (sig = 0.029)، ولم تكن هناك فروق دالة بين المؤهل العلمي جامعي وأولى ثانوي عند مستوى دلالة (sig = 0.341)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين الذين يحملون مؤهل علمي ثالثة ثانوي أكثر رغبة من غيرهم في معرفة ما يحدث داخل البلدية ، أو أنهم غير منشغلين بأمر أخرى خارج نطاق البلدية ، وربما يريد الموظفون ذو مستوى ثالثة ثانوي إثبات ذاتهم ومقدرتهم على أداء المهام التي يكلفون بها، وأنهم أكثر التزاما بالثقافة التنظيمية السائدة في بلدية المجبارة لاعتقادهم بأهميتها وضرورتها في العمل الإداري .

الفرضية الفرعية الرابعة : هل توجد فروق لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير المسمى الوظيفي؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التحليل التباين ONE-WAY ANOVA وذلك لمعرفة ما إذا كانت توجد فروق لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير المسمى الوظيفي .

الجدول (22): يوضح مدى وجود فروق دالة لمستوى الثقافة التنظيمية يعزى بمتغير المسمى الوظيفي (من إعداد الطالب ببرنامج spss)

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية df	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات
0.444	59	0.823	8.284	90.43	عون تنفيذ
			6.260	89.85	عون تحكم
			6.132	93.40	إطار
					الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول (22) من مخرجات تحليل ANOVA أن قيمة F 0.823 وقيمة sig 0.444 وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ عند درجة حرية 59، وهذا ما يدل على أن الفرضية غير محققة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق دالة في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى بمتغير المسمى الوظيفي، تعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين في بلدية المجبارة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية فإنهم لا يختلفون في وصف الثقافة التنظيمية السائدة في البلدية فقد تتشابه تجاربهم مع أبعاد الثقافة التنظيمية ، ولهذا لم يكن هناك فروق دالة إحصائياً بين الموظفين ويستدل أيضاً من هذه النتيجة أن متغير المسمى الوظيفي ليس مؤثر في إحداث فروق لمستوى الثقافة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

- من خلال ما تم عرضه يمكن الخروج بمجموعة من النقاط التي تتلخص في ما يلي:
- الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة الأبعاد (القيم التنظيمية،المعتقدات التنظيمية،الأعراف التنظيمية،التوقعات التنظيمية،السياسات والإجراءات)
 - إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات،
 - إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها.
 - تسعى المنظمة لتغير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها .
 - مستوى الثقافة التنظيمية لدى العمال هو الذي يحدد نجاح أو فشل المنظمة .
 - تسعى المنظمة إلى مواكبة ثقافتها مع متغيرات البيئة الداخلية وخارجية .
 - يوجد تطابق واضح بين ما يحمله الموظفون من ثقافة والثقافة التنظيمية السائدة بالبلدية.
 - أشارت نتائج الدراسة بأن مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال بلدية المجبارة مرتفع.

الخاتمة:

إن دراسة الثقافة التنظيمية تساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمة ، حيث تمكننا من التطرق إلى القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، أيضا التوقعات والأعراف التي يحملونها نتاج البيئة المحيطة بالمنظمة ومدى مساهمة السياسات والإجراءات في تعديل سلوكهم كلها أبعاد ضرورية للنجاح في أي ميدان، و أن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات،من ضمن مميزاتها أنها تكسب الفرد العامل في مجال الزمني أو مكاني المعين هوية ثقافية يتقمصها ويظهر من خلالها انتمائه وولائه ، كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال و التنبؤ بهذا السلوك و التحكم فيه، و بناءً على كل هذه المعطيات، يمكن لإدارة المنظمة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد .

التوصيات:

استنادا إلى نتائج هذه الدراسة: مستوى الثقافة التنظيمية لدى العمال في بلدية المجبارة كان مرتفعا وعليه قدم الباحث مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- الاستمرار بالاهتمام بالثقافة التنظيمية ودعمها في البلديات و تعزيزها لبناء ثقافة تنظيمية قوية من اجل تحقيق الأهداف المنشودة .
- إجراء دراسات مماثلة حول الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى وتقصي مجتمعات أخرى .
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد مقومات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة .
- الحرص الدائم على توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العمال مما تساعد على التكيف العمال داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

قائمة المصادر والمراجع:

- (1) أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة-مصر، 2000.
- (2) أيان كريب، النظرية الاجتماعية، سلسلة المجلس الوطني للفنون والأدب، ط1، الكويت، سنة 1999.
- (3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ط2، بيروت-لبنان، 1979.
- (4) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة د ط، بيروت - لبنان، 1989-1990.
- (5) العلامي الصادق، " العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية) "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- (6) المدهون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1995.
- (7) بشير معمري، القياس النفسي و تصميم الاختبارات، الخدمات المكتبة والمعلوماتية، ط1، باتنة-الجزائر، 2002.
- (8) جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة - مصر، 2002.
- (9) حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، دار شباب الجامعة، ط، الإسكندرية- مصر، 2006.
- (10) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت-لبنان، 2002.
- (11) خالد الهادي و قدي عبد المجيد، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار هومة للنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 1996.

- 12) دوني الكوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، إتحاد كتاب العرب، ط1 ،دمشق - سوريا، 2000.
- 13) طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 .
- 14) كمال بوشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
- 15) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2008.
- 16) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر ، 2008.
- 17) محمد قاسم القريوتي، " نظرية المنظمة و التنظيم"، دار وائل للنشر، د ط، الأردن، 2008.
- 18) محمد مزيان : مبادئ في البحث النفسي و التربوي، دار الغرب للنشر والتوزيع ط 1، الجزائر، 1999.
- 19) محمد مسلم، منهجية البحث العلمي، دار الغرب للنشر و التوزيع، ط2 ، وهران - الجزائر، 2004.
- 20) موريس أنجريس، ترجمة سعيد سبعون وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2004.
- 21) ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر ، ط1 ، 2003
- 22) نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
- 23) ناصر جرادات، أحمد عريقات، أحمد المعاني، إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 24) صالح حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العكيان، ط1، الرياض -السعودية، 1995 .
- 25) صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع ، د ط ، الجزائر، 2003.
- 26) عبد الكريم بوحفص، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط ، الجزائر، 2005.

(27) عماد عبد الرحيم الزغول، الإحصاء التربوي، دار الشروق للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2005.

(28) عثمان فراج، "الثقافة و التسيير ، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

(29) عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر ، 2005

(30) عاطف وصفي، الانثربولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة - مصر ، 1971 .

(31) فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت - لبنان ، 2007

(32) سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

المعجم العربي:

* ابن المنظور، لسان العرب، ج9

القوانين والأوامر:

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1990

الرسائل و الأطروحات :

1) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعاهتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

2) إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

3) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL موحدة EARA بالمسيلة)، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2006.

4) حنيش مليكة، الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة (دراسة حالة مؤسسة Trefle بالبلدية)، رسالة ماجستير، 2006 .

5) ناصر مفرج زيد الهاجري، الثقافة التنظيمية في مدارس الثانوية بالكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة تربوية، 2013.

6) عبير كنيعان البلوي، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المدرسين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية بالجامعة الشرق الأوسط، 2017.

7) عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (تحليل استطلاعي لمدرسة المعوقين بالجلفة)، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2013/2014.

8) حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016.

9) آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة "Prolipos" لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة - أم البواقي، رسالة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي، 2015/2014.

10) عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايي بوجمعة ببشار)، رسالة ماجستير، حوكت الشركات، كلية بلقايد تلمسان، 2012/2011.

11) عبير أحمد محمد هلال، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز لدى العاملين (دراسة حالة لشركات جياذ للسيارات في فترة 2010-2015)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة إفريقيا العالمية الخرطوم السودان، 2019.

12) سرار سعد و حربي جمال، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على القيادة الإدارية (دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره AADL)، رسالة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجلفة، 2019/2018.

13) موسى بركاني، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الجلفة)، رسالة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجلفة، 2016/2015.

المجلات العلمية:

- * لطيفة طبال، أسماء رتيمي، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة (دراسة
سوسيولوجية)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، البليدة-الجزائر، 2017.
- * الصرايرة، أكنم عبد الحميد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس
والفوسفات، مؤتمة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية و
الاجتماعية، العدد 18، الأردن، 2003.
- * حميد علي أحمد وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية
للإدارة، م34، العدد 1، العراق، 2019.

الملاحقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ميدان العلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس والفلسفة

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الأخ(ة) الفاضل(ة) /

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي قمت بإعدادها للحصول على شهادة ماستير بعنوان : **الثقافة التنظيمية لدى عمال البلدية**

أرجوا التكرم بتعبئة الاستبيان وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا خالص تحياتي

البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب:

(1) الجنس:

أنثى

ذكر

(2) الأقدمية:

10 سنوات فأكثر

أقل من 10 سنوات

(3) المؤهل العلمي :

جامعي

ثانوي

أقل من الثانوي

(4) المسمى الوظيفي:

عون تحكم

عون تنفيذ

إطار

مقياس الإجابة			العبارات	الرقم
غير موافق	محايد	موافق		
البعد الأول: القيم التنظيمية (وهي تمثل تفاهما مشتركا في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين)				
			يسود مقر البلدية جو من الترابط والتماسك بين رئيس والموظفين	1
			يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء	2
			توجد عدالة ومساواة بين الموظفين في البلدية	3
			يوجد اهتمام بتطوير الموظفين مهنيا وإداريا	4
			يوجد اهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في البلدية	5
			يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين	6
			يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)	7
			يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم	8
			تهتم البلدية بتعزيز قيمة الانجاز في العمل	9
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية (وهي الأفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية الانجاز العمل والمهام التنظيمية)				

			كل موظف في البلدية يؤمن انه يمكن أن يكون له تأثير ايجابي فيها	10
			يجري تنظيم العمل بحيث يدرك كل فرد العلاقة بين عمله وأهداف البلدية	11
			تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية بالبلدية	12
			تشجع البلدية العاملين على تناقل الخبرات بين بعضهم البعض	13
			يحصل الأفراد ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	14
			يجري الاستثمار بصورة كافية في تطوير مهارات العاملين	15
			تهتم البلدية بتبني أساليب متطورة لتأدية أعمالها	16
<p>البعد الثالث : الأعراف التنظيمية</p> <p>(وهي معايير يلتزم بها الموظفون في البلدية على اعتبار أنها معايير تخدمها وتخدم بيئة العمل)</p>				
			يقوم رئيس البلدية بمعاينة المخالف لقوانين واللوائح	17
			يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	18
			يجتمع رئيس البلدية بموظفين بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل	19
			المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ للإبداع والابتكار	20
			يشارك رئيس البلدية موظفيه مناسباتهم الاجتماعية	21

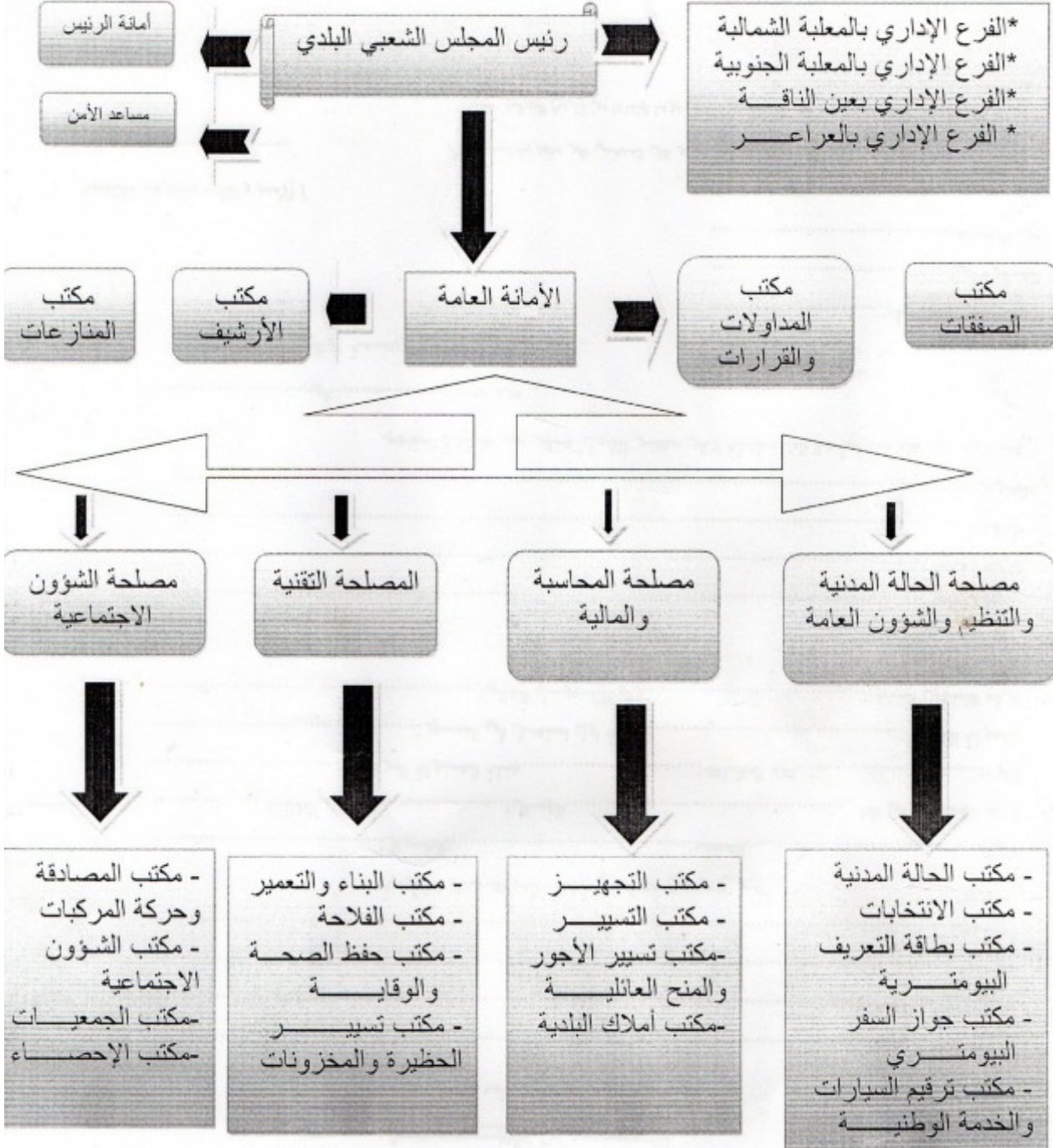
			تعتمد البلدية قانونا موحدا لجميع الموظفين	22
			تجتمع الإدارة مع الموظفين عند اتخاذ قرارات مصيرية	23
			أراء المواطنين تنعكس بشكل واضح في قرارات البلدية	24
<p>البعد الرابع: التوقعات التنظيمية</p> <p>(وهي التوقعات التي يتوقعها الموظفون من البلدية أو ما تتوقعه البلدية من الموظفين فيها)</p>				
			تأخذ البلدية بعين الاعتبار الموظف الكفاء والمميز وتسعى إلى ترقيته .	25
			يتم إعطاء الاهتمام الكافي للتفاصيل في العمل	26
			يتوقع من البلدية توفير الأمن الوظيفي	27
			يملك رؤساء المصالح المهارات التحليلية لأداء المهام.	28
			يعمل الموظفون على بذل الجهد اللازم للتحقيق انجازات متوقعة.	29
			لدى موظفين فهم عميق بحاجات المطلوبة منهم	30
<p>البعد الخامس: السياسات والإجراءات</p>				
			هناك معرفة لدى الموظفين بالسياسات والإجراءات المعتمدة في البلدية	31

			32	تساهم سياسات والإجراءات بتعديل سلوك موظفين
			33	تساهم سياسات وإجراءات في تحقيق أهداف البلدية
			34	تراعي السياسات والإجراءات الثقافة التنظيمية الموظفين
			35	توفر السياسات مناخ تنظيمي ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة
			36	تعزز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي
			37	تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام

الهيكل التنظيمي للبلدية

المصدر: مصلحة المستخدمين _ بلدية المجارة _

الهيكل التنظيمي لبلدية المجارة



الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	55	91.7	91.7	91.7
أنثى	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 10 سنوات	24	40.0	40.0	40.0
10 سنوات فأكثر	36	60.0	60.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أولى الثانوي	17	28.3	28.3	28.3
ثالثة ثانوي	13	21.7	21.7	50.0
جامعي	30	50.0	50.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون تنفيذ	28	46.7	46.7	46.7
d عون تحكم إطار	22	36.7	36.7	83.3
إطار	10	16.7	16.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.789	.820	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
القيم التنظيمية	11.36	1.682	.376	.	.794
المعتقدات التنظيمية	11.33	1.601	.427	.	.785
الأعراف التنظيمية	11.40	1.475	.704	.	.721
توقعات التنظيمية	11.30	1.524	.502	.	.767
السياسات والإجراءات	11.34	1.447	.468	.	.785

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة التنظيمية	60	91.0167	7.15327	.92348

One-Sample Test

	Test Value = 85					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الثقافة التنظيمية	6.515	59	.000	6.01667	4.1688	7.8646

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكر الثقافة التنظيمية	55	90.2727	6.82440	.92020
أنثى	5	99.2000	5.89067	2.63439

Independent Samples Test

		الثقافة	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F Sig.	.240 .626	
t-test for Equality of Means	t df Sig. (2-tailed) Mean Difference Std. Error Difference 95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper	-2.826- 58 .006 -8.92727- 3.15953 - 15.25175- -2.60279-	-3.199- 5.030 .024 -8.92727- 2.79048 - 16.08753- -1.76701-

Group Statistics

الأقدمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة أقل من 10 سنوات	24	91.8333	6.93865	1.41635
10 سنوات فأكثر	36	90.4722	7.33869	1.22311

Independent Samples Test

		الثقافة	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.010	
	Sig.	.921	
t-test for Equality of Means	t	.719	.727
	df	58	51.335
	Sig. (2-tailed)	.475	.470
	Mean Difference	1.36111	1.36111
	Std. Error Difference	1.89281	1.87138
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower -2.42777	Lower -2.39524
		Upper 5.14999	Upper 5.11746

Descriptives

الثقافة التنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					أولى الثانوي	17		
ثالثة ثانوي	13	85.38	5.059	1.403	82.33	88.44	80	97
جامعي	30	91.20	6.446	1.177	88.79	93.61	82	104
Total	60	90.75	7.250	.936	88.88	92.62	80	106

Test of Homogeneity of Variances

الثقافة التنظيمية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.731	2	57	.074

ANOVA

الثقافة التنظيمية

	Between Groups	Within Groups	Total
Sum of Squares	566.432	2534.818	3101.250
df	2	57	59
Mean Square	283.216	44.470	
F	6.369		
Sig.	.003		

Multiple Comparisons

الثقافة التنظيمية

Tukey HSD

(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أولى الثانوي	ثالثة ثانوي	8.674 *	2.457	.002	2.76	14.59
	جامعي	2.859	2.024	.341	-2.01-	7.73
ثالثة ثانوي	أولى الثانوي	-8.674 *	2.457	.002	-14.59-	-2.76-
	جامعي	-5.815 *	2.214	.029	-11.14-	-.49-
جامعي	أولى الثانوي	-2.859-	2.024	.341	-7.73-	2.01
	ثالثة ثانوي	5.815 *	2.214	.029	.49	11.14

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الثقافة التنظيمية

Tukey HSD^{a,b}

المؤهل العلمي	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
ثالثة ثانوي	13	85.38	
جامعي	30		91.20
اولى الثانوي	17		94.06
Sig.		1.000	.414

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17.743.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Descriptives

الثقافة التنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
عون تنفيذ	28	90.43	8.284	1.566	87.22	93.64	80	106
عون تحكم	22	89.95	6.260	1.335	87.18	92.73	82	104
إطار	10	93.40	6.132	1.939	89.01	97.79	85	103
Total	60	90.75	7.250	.936	88.88	92.62	80	106

Test of Homogeneity of Variances

الثقافة التنظيمية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.473	2	57	.093

ANOVA

الثقافة التنظيمية

	Between Groups	Within Groups	Total
Sum of Squares	87.038	3014.212	3101.250
df	2	57	59
Mean Square	43.519	52.881	
F	.823		
Sig.	.444		