

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء "جن جن" بولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

* شابونية كريمة

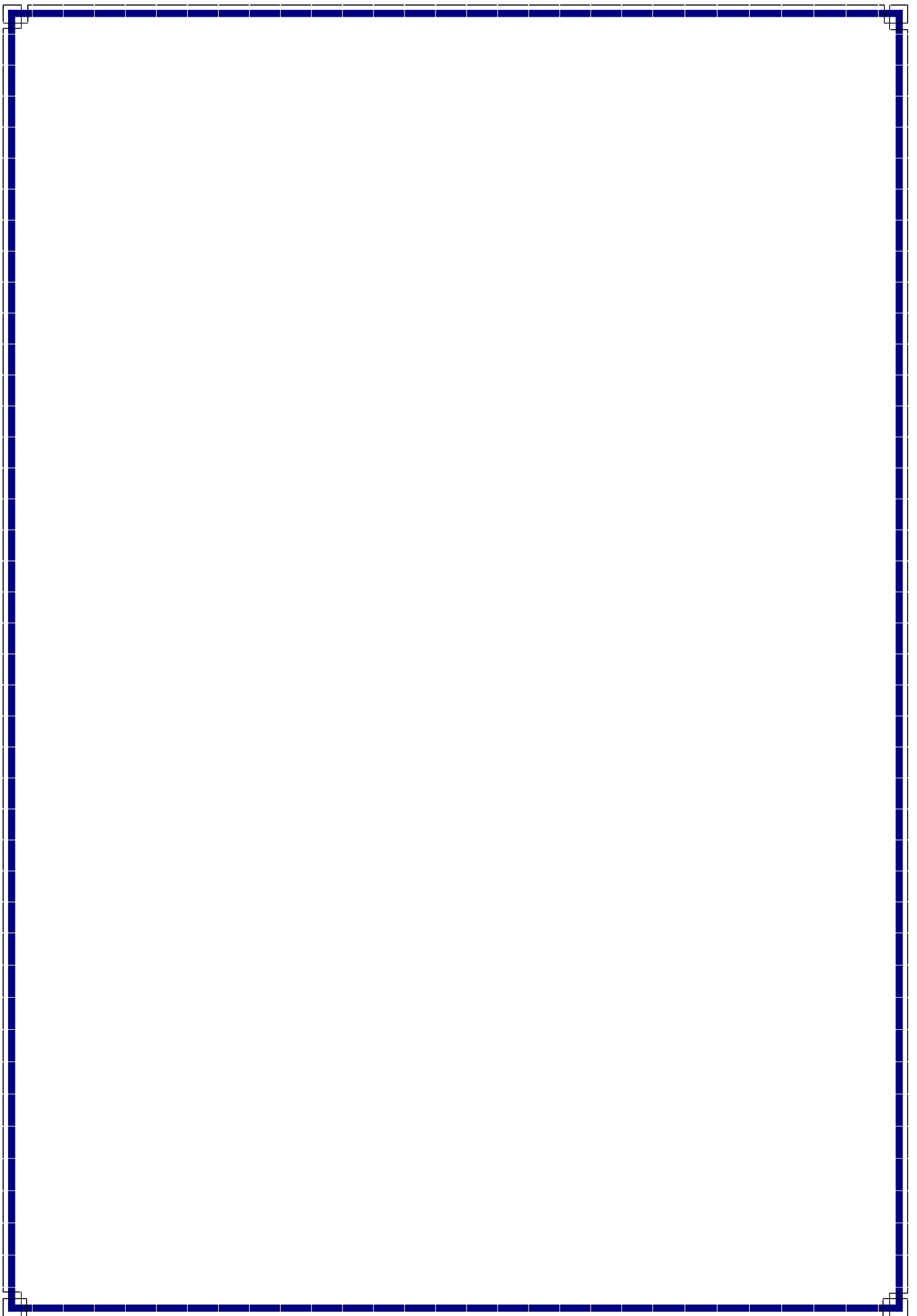
إعداد الطالبتين:

* محيطة ميسون

* بولحية سميرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذة: الرباطي هناء
مشرفا و مقرا	جامعة جيجل	أستاذ مساعد أ	الأستاذة: شابونية كريمة
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: بوزيدي رايح



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء "جن جن" بولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

* شابونية كريمة

إعداد الطالبتين:

* محيطة ميسون

* بولحية سمية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذة: الرباطي هناء
مشرفا و مقررا	جامعة جيجل	أستاذ مساعد أ	الأستاذة: شابونية كريمة
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: بوزيدي رايح

السنة الجامعية: 2021 / 2020

الشكر و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين "محمد صلى الله عليه و سلم"

بداية نشكر الله الذي من علينا بنعمة العلم والحمد لله الذي أنار بصيرتنا بنور العلم و هدانا من الظلمات إلى النور نشكر الله سبحانه و تعالى الذي وفقنا و أعاننا على إتمام هذه الدراسة.

ولأن حسن السجية يوجب إبداء التحية، نحي أستاذتنا المشرفة "شابونية كريمة" على سمو أخلاقها التي نهلنا منها مثلما نهلنا من علمها، نتوجه إليها بالشكر والامتنان الخالص على إرشاداتها القيمة، و رحابة صدرها التي رافقتنا من بداية الطريق لإتمام بحثنا. نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير إلى كل من أسدى لنا مشورة أو قدم إلينا نصيحة ومعونة، لهم منا جميعا خالص الشكر والتقدير فجزاهم الله عنا خير الجزاء.



الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع إلى:

شيب أبي و تعب أمي أطال الله في عمرهما

إلى أخواتي و إخوتي

إلى زوجي رفيق دربي أسامة

إلى كل من أحبني في الله. - سمية-

الإهداء

إلى من تجرعت الكأس فارغا لتسقينني قطرة حب، إلى من
حصدت الأشواك عن دربي لتمهد لي طريق العلم "أمي
حفظها الله".

إلى حبة الفؤاد الذي تمنيت وجوده عند كل نجاح لأرى الفخر
في عينيه " أبي رحمه الله".

إلى إخوتي الذين كانوا دائما سندا رغم كل الظروف.

أهدي لكم هذا العمل راجية من الله أن يكون ذا نفع لي

و لغيري.

- ميسون -

رقم الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ- د	المقدمة العامة
01	I- الإطار النظري للثقافة التنظيمية
02	تمهيد الفصل
03	I-1- طبيعة الثقافة التنظيمية
03	I-1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية
06	I-1-2- عناصر الثقافة التنظيمية
03	I-1-3- أنواع الثقافة التنظيمية
09	I-2- أبعاد الثقافة التنظيمية
09	I-2-1- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب " روبينز "
10	I-2-2- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب " جيرالد جرينبرج "
10	I-2-3- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب رأي " العطية "
11	I-2-4- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب " قورن قاتيس " (Gorden Gatiss)
11	I-2-5- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب " هاريسون و ستوكس " (Harrison & Stokes)
13	I-3- بناء الثقافة التنظيمية
13	I-3-1- تكوين و نشر الثقافة التنظيمية
15	I-3-2- المحافظة على الثقافة التنظيمية
17	I-3-3- تغيير الثقافة التنظيمية
20	خلاصة الفصل
21	II- عملية التطوير التنظيمي و شروط فاعليتها
22	تمهيد الفصل
23	II-1- مفهوم التطوير التنظيمي
23	II-1-1- تعريف التطوير التنظيمي
24	II-1-2- خصائص التطوير التنظيمي

26	II-1-3- أهمية التطوير التنظيمي
27	II-2- التطوير التنظيمي: الأسباب، الأهداف و الأبعاد
27	II-2-1- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي
28	II-2-2- أهداف التطوير التنظيمي
29	II-2-3- أبعاد التطوير التنظيمي
31	II-3- عملية التطوير التنظيمي: المراحل و عوامل النجاح و الفشل
31	II-3-1- مراحل التطوير التنظيمي
33	II-3-2- عوامل نجاح التطوير التنظيمي
34	II-3-3- عوامل فشل التطوير التنظيمي
36	II-4-3- أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية التطوير التنظيمي
37	خلاصة الفصل
38	III- دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية "جن جن"
39	تمهيد الفصل
40	III-1- تقديم المؤسسة محل الدراسة
40	III-1-1- التعريف بالمؤسسة المينائية "جن جن"
41	III-1-2- وظيفة و أهداف مؤسسة ميناء "جن جن"
42	III-1-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"
43	III-2- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
43	III-2-1- عينة و أدوات الدراسة
47	III-2-2- اختبار أداة الدراسة و جودة البيانات
52	III-3- عرض و تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات
52	III-3-1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان
67	III-3-2- اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة الفصل
73	الخاتمة العامة
78	قائمة المراجع
81	الملخص
82	الملاحق

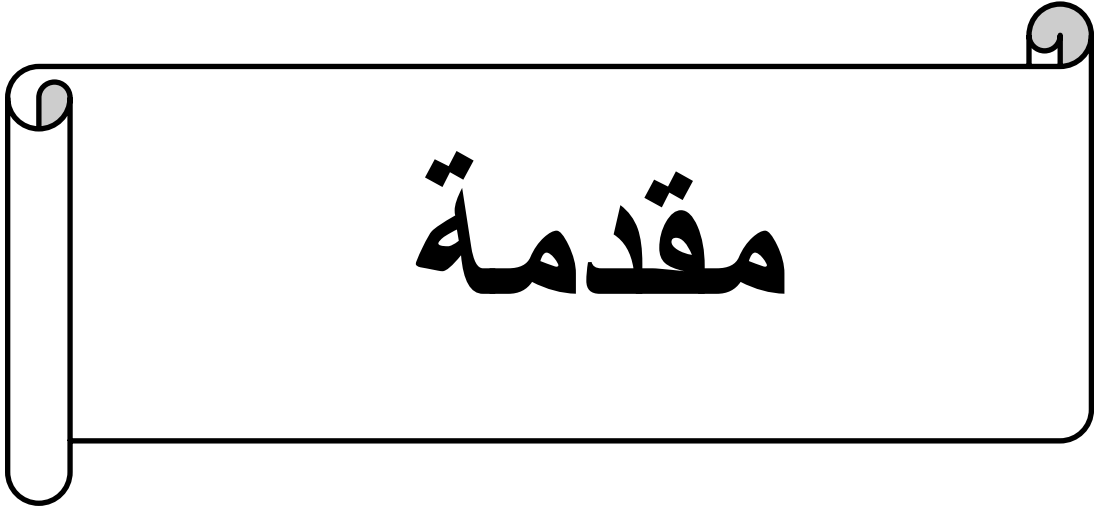
الصفحة	العنوان	الرقم
45	ترميز نوع الثقافة في برنامج SPSS	01
45	توزيع عبارات الاستبيان وفق الأبعاد	02
45	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	03
46	توزيع درجات سلم "ليكرت الخماسي" لأبعاد التطوير التنظيمي	04
46	درجات معامل الارتباط بيرسون	05
47	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	06
47	معاملات ألفا كرونباخ	07
48	الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية	08
49	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من محور التطوير التنظيمي	09
49	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من محور التطوير التنظيمي	10
50	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من محور التطوير التنظيمي	11
51	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من محور التطوير التنظيمي	12
52	الاتساق البنائي لأبعاد محور التطوير التنظيمي	13
52	الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان	14
55	تحليل عبارات البعد الأول للثقافة التنظيمية	15
55	تحليل عبارات البعد الثاني للثقافة التنظيمية	16
56	تحليل عبارات البعد الثالث للثقافة التنظيمية	17
56	تحليل عبارات البعد الرابع للثقافة التنظيمية	18
57	تحليل عبارات البعد الخامس للثقافة التنظيمية	19
57	تحليل عبارات البعد السادس للثقافة التنظيمية	20
57	تحليل عبارات البعد السابع للثقافة التنظيمية	21
58	تحليل عبارات البعد الثامن للثقافة التنظيمية	22
58	تحليل عبارات البعد التاسع للثقافة التنظيمية	23
59	تحليل عبارات البعد العاشر للثقافة التنظيمية	24
59	تحليل عبارات البعد الحادي عشر للثقافة التنظيمية	25
60	تحليل عبارات البعد الثاني عشر للثقافة التنظيمية	26
60	تحليل عبارات البعد الثالث عشر للثقافة التنظيمية	27
61	تحليل عبارات البعد الرابع عشر للثقافة التنظيمية	28
61	تحليل عبارات البعد الخامس عشر للثقافة التنظيمية	29

قائمة الجداول

62	الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة	30
62	تحليل عبارات بعد تطوير الموارد البشرية	31
64	تحليل عبارات بعد تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل	32
64	تحليل عبارات بعد التطوير التكنولوجي	33
65	تحليل عبارات بعد تطوير الهيكل التنظيمي	34
67	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	35
68	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	36
69	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	37
70	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	38
71	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	39

الصفحة	العنوان	الرقم
53	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
53	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	02
54	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
54	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة	04

الرقم	العنوان
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"
02	الاستبيان
03	اختبار التوزيع الطبيعي
04	معاملات ألفا كرونباخ
05	اختبار الصدق الداخلي
06	الاتساق البنائي لأبعاد التطوير التنظيمي
07	الاتساق البنائي الكلي للاستبيان
08	تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية
09	تحليل عبارات محور الثقافة التنظيمية
10	المتوسطات و الانحرافات لعبارات محور التطوير التنظيمي و أبعاده
11	اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية
12	اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى
13	اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية
14	اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
15	اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة



تدارس الباحثون التطوير التنظيمي باهتمام، و تناولوه تحت عناوين عديدة كمصطلح التنمية الإدارية و التحديث و التغيير. إذ يعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في حياة المنظمات، لأنه يسعى إلى تحسين جوانبها المختلفة، بما فيها الجانب التنظيمي و الجانب الإنساني، و غالباً ما يهدف إلى تحسين العلاقات و حل التناقضات بين جماعات العمل. فمصلحة أي منظمة تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد و التنظيم بأبعاده المختلفة و تهيئة المناخ المناسب للعمل. لذا نجد أن معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين قيم و اعتقادات الأفراد و الجماعات و تحسين الاتصال داخل المنظمة حتى يقوم هؤلاء بتغيير أنفسهم نحو الأفضل.

إن المنظمات الناجحة هي التي تسعى إلى تطوير قيم و أفكار و معتقدات الأفراد العاملين، و التأثير على طريقة تفكيرهم و إدراكهم اتجاه بيئة العمل الداخلية و الخارجية، ما يساهم في تحسين أدائهم و إيجاد الحلول للمشكلات الناتجة عن عوامل البيئة المتغيرة. فمن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد أوفياء قادرين على بذل الجهود للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة. و لكي تحقق المنظمة ولاء أفرادها لا بد من وجود تكامل بين أهدافها و قيمها و بين أهداف و قيم و أفكار و معتقدات الأفراد، و نشر ثقافة تنظيمية قادرة على توجيه سلوك الأفراد و خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للإبداع و التطوير.

و إذا كانت الثقافة التنظيمية سبباً في نجاح العديد من المنظمات فإنها كذلك سبب في فشل منظمات أخرى اتسمت بالممارسات السلبية التي تحكمها قيم و معتقدات و أفكار تدفع إلى البغض و الأنانية بدل من التطوير و البناء و تحقيق الأهداف الجماعية. لذا فقد أصبحت الثقافة التنظيمية على قدر كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، إلا أن كثيراً من المدراء لا يعطونها الاهتمام الكافي في منظماتهم، رغم دورها الكبير في تهيئة المناخ الملائم للعمليات التطويرية.

1- إشكالية الدراسة

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التغيير و التطوير التنظيمي الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث، حيث تحتاجه جميع المنظمات في القطاعين العمومي و الخاص لمواجهة التحديات و مواكبة المستجدات العالمية المتسارعة.

و المؤسسات المينائية هي إحدى المنظمات التي تعمل في صناعة الخدمات، و التي تكتسي أهمية استراتيجية في الاقتصاد الوطني. لذا فإن تشخيص نوع الثقافة السائدة في هذه المؤسسات قد يساعدها في تحقيق أهدافها و من ثمة في إحداث التطوير التنظيمي الذي ترمي إليه.

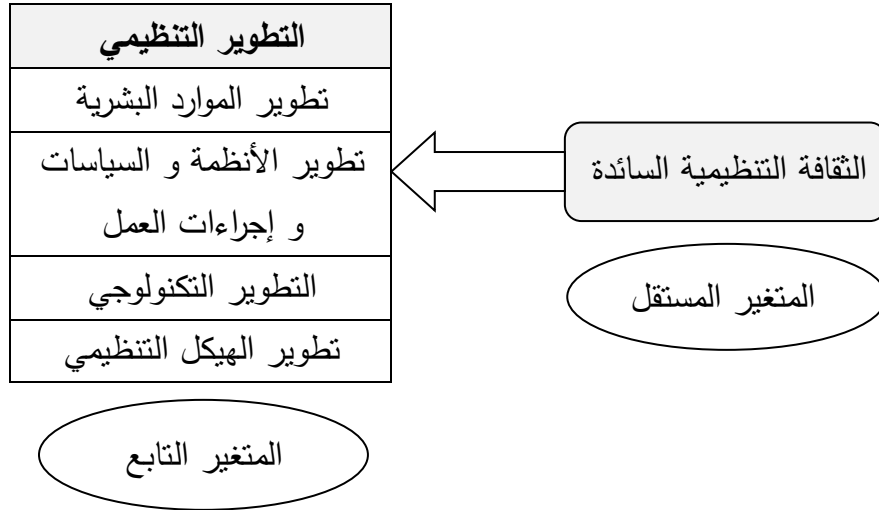
بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: **ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي، في مؤسسة ميناء "جن جن" بولاية جيجل؟**

للإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتشابه المنظمات في ثقافتها التنظيمية؟ و هل توجد ثقافة واحدة فقط في كل منظمة؟

- هل توجد أبعاد رئيسية تُكوّن الثقافة التنظيمية؟
- كيف يتم تكوين و تغيير الثقافة التنظيمية و الحفاظ عليها؟
- هل توجد ثقافة تنظيمية سائدة في مؤسسة ميناء "جن جن" بولاية جيجل؟
- لماذا تتخرط المنظمات في مسعى التطوير التنظيمي؟
- ما هي أبعاد أو مجالات التطوير التنظيمي؟
- ما هي عوامل نجاح و فشل برامج التطوير التنظيمي؟
- ما هو مستوى أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن" بولاية جيجل؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي؟

2- نموذج و فرضيات الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين.

بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة حول موضوع الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

و تندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للثقافة التنظيمية السائدة في تطوير المورد البشري في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للثقافة التنظيمية السائدة في تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التكنولوجي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة، من وجهة نظر أفراد العينة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، للثقافة التنظيمية السائدة في تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

3- أسباب اختيار الموضوع

- توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع و يمكن ذكرها فيما يلي:
- كون الموضوع من المواضيع المعاصرة التي نالت اهتمام الباحثين؛
 - كون الموضوع يندرج ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية؛
 - الميل الشخصي لتطبيق موضوع الدراسة؛
 - الوعي بقيمة و أهمية الموضوع من الناحية العلمية و العملية؛
 - الرغبة في استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي.

4- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

- **الجانب النظري:** تهتم هذه الدراسة بتطوير القدرات البحثية للطلبة و تأهيلهم للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي و البحثي و توسيع مداركهم المعرفية، و الارتقاء بمهارات الاتصال و القدرة على الكتابة و التحليل. كما قد تضاف هذه الدراسة كمرجع في المكتبات يساعد الطلبة في الاطلاع على نتائج الدراسة و توصياتها و إمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات أخرى في قطاعات مختلفة.
- **الجانب التطبيقي:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها موضوعا يتسم بالحدثة في المنظمات، و يتيح للمدراء و المسيرين في المؤسسة محل الدراسة إمكانية التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة من أجل الاستفادة منها أو تغييرها بما يخدم أهداف التطوير التنظيمي.

5- أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو محاولة معرفة درجة الارتباط و التداخل الموجود بين الثقافة التنظيمية و عملية التطوير التنظيمي، و من ثمة:
- معرفة أبعاد كل من الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي و التعرف على العلاقة الترابطية بينهما؛
 - التعرف على الآليات المساعدة في تكوين ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمات، و التي تساعد في إنجاز التطوير التنظيمي؛
 - معرفة أهم خصائص و مميزات الثقافة التنظيمية في مؤسسة ميناء "جن جن"؛
 - قياس أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن"؛
 - تقديم توصيات قد تساهم في القضاء على الممارسات السلبية و تدعم وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

قمنا باختيار بعض الدراسات السابقة التي تشكل إطارا علميا للموضوع:

أولا: الدراسات باللغة العربية

« وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية»، (2013).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

و قد توصلت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية تمارس بدرجة ضعيفة، و بالتالي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضائها و لا تحظى بالثقة و القبول من معظمهم كما تفتقر الجامعة إلى تمسك أعضائها بقيم و معتقدات مشتركة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل و هو الثقافة التنظيمية، و تختلف معها في سياق البحث و هو الجامعة و في الأبعاد المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية و من ثمة في النتائج.

« سمير يوسف محمد عبد الاله، « واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات»، (2006).

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى بقطاع غزة، و مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الجامعات و مستوى التطوير التنظيمي.

استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظفا من الإداريين و الأكاديميين و أعضاء مجلس الجامعة.

و أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر و الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار. و أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة.

كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا و في الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط، و أثبتت وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية و مجالات التطوير التنظيمي.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في متغيري الدراسة و طريقة قياس الثقافة التنظيمية السائدة، و تختلف في سياق البحث لأنها تمت في عدة جامعات بغرض المقارنة بينها، و في حجم العينة و في اهتمامها بدراسة تأثير أفراد المستويات الإدارية المختلفة في تشكيل ثقافة الجامعة، كما اختلفت النتائج نسبيا.

« دراسة الفرحان، « الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية» (2003).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و التعرف على واقع التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني و دراسة العلاقة بينهما، و قد بلغ حجم العينة 400 موظف من العاملين في الإدارات الوسطى و الإشرافية و المسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات. و أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى البيروقراطية (النظم والأدوار) و أن مستوى مجالات التطوير الإداري متوسط، كما أظهرت وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيري الدراسة و هدفها و طبيعة العينة، و تختلف عنها في حجم العينة و سياق الدراسة حيث شملت عدة مؤسسات عمومية في الأردن. لكن الدراستين توصلتا لنفس النتائج من حيث طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة و مستوى التطوير التنظيمي، و اختلفتا في قوة العلاقة بين المتغيرين.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

➤ «Lok & Crawford, "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment», (2004)

« أثر الثقافة التنظيمية و نمط القيادة على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي»

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية و نمط القيادة في الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج و أستراليا، و بلغ حجم العينة 317 مديراً (219 من "هونج كونج"، 118 من "أستراليا") من العاملين في مجال الاتصالات و البنوك. و أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، فقد أظهرت أن ثقافة الإنجاز و التعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية، و أن الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات "هونج كونج" التي غلبت عليها ثقافة النظم و الأدوار. كما أثبتت أن الثقافة التنظيمية و النمط القيادي لهما آثار إيجابية في الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناولها لنفس المتغير المستقل، رغم أن هذه الدراسة تناولت أيضاً نمط القيادة كمتغير مستقل. كما اتفقت معها في طريقة قياس الثقافة التنظيمية السائدة و طبيعة العينة. في حين اختلفت عنها في حجم العينة و سياق البحث، و طبيعة الدراسة حيث هدفت للمقارنة بين اتجاهات المديرين في دولتين، في مؤسسات خدمية هادفة للربح. و اتفقت الدراستان في نتائج الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات إحدى الدولتين.

➤ **Abdu Rashid & Sambasivan & Abdul Rahman, «The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change » (2004).**

« تأثير الثقافة التنظيمية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي »

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي في ماليزيا و تكونت عينة الدراسة من 258 شركة من شركات التصنيع. و قد أظهرت النتائج أن 46.9 % من الشركات تسودها ثقافة النظم و الأدوار، 33.7 % تسودها ثقافة التعاطف الإنساني، 15.5 % تسودها ثقافة الإنجاز، و 3.9 % تسودها ثقافة القوة. كما أظهرت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، و أن الأنواع المختلفة من الثقافة التنظيمية لها مستويات مختلفة لقبول التغيير التنظيمي، ما يعني أن نوعاً محدداً من الثقافة التنظيمية سيسهل قبول التغيير و هي ثقافة النظم و الأدوار بينما الأنواع الأخرى من الثقافة لم تقبل بالتغيير. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيري الدراسة رغم أنها تناولت التغيير التنظيمي و هو أشمل من التطوير التنظيمي، و اختلفت في سياق البحث و العينة حيث شملت الموظفين في عدد كبير من المؤسسات الصناعية في ماليزيا. و اتفقت الدراستان نسبياً في النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة و تأثيرها في التغيير التنظيمي عموماً.

➤ « **Daulatram B. Lund, Organizational Culture and Job Satisfaction» (2003)**

"الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، و بلغ حجم العينة 1800 موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي: التعاطف الإنساني، الإنجاز القوة، النظم و الأدوار، و أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية. و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و ثقافات الإنجاز و التعاطف الإنساني و علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و ثقافتي النظم و القوة.

تناولت هذه الدراسة نفس المتغير المستقل في الدراسة الحالية و استخدمت نفس الطريقة لقياس نوع الثقافة التنظيمية السائدة، و اختلفت معها في المتغير التابع و حجم و طبيعة العينة و سياق البحث، و كذا في النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بالمتغير المستقل.

➤ « Parker & Bradly, "Organizational Culture in the public Sector: evidence from six organizations», (2000).

« الثقافة التنظيمية في القطاع العام: دليل من ست منظمات »

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام و أثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي و الانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل التركيز على الكفاءة و الإنتاجية و الاهتمام بالنتائج. و بلغ حجم العينة 530 مديراً تنفيذياً يعملون في ست منظمات عامة تنشط في مجال الخدمات العامة و البنى التحتية في أستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجديدة التي تهتم بالنتائج و الكفاءة و الإنتاجية بدلاً من النهج البيروقراطي السائد. و قد أظهرت النتائج أن الثقافة السائدة هي ثقافة النظم و الأدوار و أن المنظمات ما زالت تؤكد على البيروقراطية و لم تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة. تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في طبيعة متغيري الدراسة رغم تناولها للتغيير التنظيمي عموماً و في سياق البحث، حيث تمت في مؤسسات اقتصادية خدمية تابعة للقطاع العمومي، مع اختلاف البلد. كما اختلفنا في حجم العينة مع الاتفاق في طبيعتها. و اتفقت الدراستان في النتائج المتوصل إليها.

7- منهج الدراسة

لإنجاز هذا البحث و الإجابة على التساؤلات المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري من الدراسة، بهدف استيعاب البحث و فهم عناصره و تحليل أبعاده، معتمدين في ذلك على مختلف المراجع من الكتب و الرسائل و المقالات العلمية. أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة، من أجل إسقاط ما تناولناه في الدراسة النظرية على مؤسسة ميناء "جن جن" بولاية جيجل، مستخدمين فيه الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث. و قد تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية لاختبار جودة البيانات و أداة الدراسة و تحليل الإجابات و كذا اختبار الفرضيات.

8- حدود الدراسة

بسبب طبيعة موضوع الدراسة و المنهجية المستخدمة اقتصرنا هذه الدراسة على:

- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020 / 2021؛
- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة ميناء "جن جن" بولاية جيجل.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين في مؤسسة ميناء "جن جن بولاية جيجل.

▪ **الحدود الموضوعية:** تم اختيار نموذج يقيس الثقافة التنظيمية السائدة (المتغير المستقل) من خلال البحث عن أبعاد أربعة أنواع من الثقافات؛ ثقافة القوة، ثقافة النظم و الأدوار، ثقافة الإنجاز، و ثقافة التعاطف الإنساني. أما في جانب المتغير التابع و هو التطوير التنظيمي فتم التركيز على الأبعاد التالية: تطوير المورد البشري، تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل التطوير التكنولوجي و تطوير الهيكل التنظيمي.

9- هيكل الدراسة

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، فصلين في الجانب النظري و الفصل الثالث خصصناه للجانب التطبيقي بالشكل التالي:

- ◀ **الفصل الأول:** قسمناه إلى ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى طبيعة مفهوم الثقافة التنظيمية ثم ننتقل إلى أبعاد الثقافة التنظيمية بتقديم بعض النماذج النظرية التي حاولت تحديدها. و نخصص المبحث الأخير للتعرف على سبل بناء و نشر الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها و تغييرها عند الحاجة.
- ◀ **الفصل الثاني:** سنحاول فيه تقديم إطار مفاهيمي للتطوير التنظيمي بما يخدم أهداف البحث. حيث نستعرض أولاً مفهوم التطوير التنظيمي ثم أسبابه و أهدافه و مجالاته. وصولاً إلى مراحل عملية التطوير التنظيمي و عوامل نجاحها و فشلها مع عرض موجز لأثر الثقافة التنظيمية في فاعليتها.
- ◀ **الفصل الثالث:** خصصناه للدراسة الميدانية، التي تتمحور حول دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ميناء "جن جن" و أثرها في التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين. و لهذا الغرض نقوم أولاً بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم شرح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصولاً إلى عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

في الأخير، تأتي خاتمة البحث حيث نعرض فيها النتائج النظرية و التطبيقية، و بعض التوصيات المقترحة للمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة في ضوء النتائج الميدانية، إضافة إلى الآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول: الإطار النظري

للثقافة التنظيمية

- طبيعة الثقافة التنظيمية ➤
- أبعاد الثقافة التنظيمية ➤
- بناء الثقافة التنظيمية ➤

تمهيد الفصل

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة و يتبنونها في تعاملاتهم، و تتضمن طقوسا و ممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب تفكير و طرق إنجاز العمل و اتخاذ القرارات...

و بما أن موضوع البحث يعالج في جزء منه الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا المتغير، من خلال تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية، عناصرها، أنواعها، و أهدافها. و كذا التعرف على النماذج المستخدمة لتحديد أبعادها، و آليات تكوين الثقافة التنظيمية، و المحافظة عليها و تغييرها من خلال ثلاثة مباحث.

I-1-1- طبيعة الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مفهوم معقد، اختلفت الأدبيات النظرية في تحديده نظرا لتداخل العديد من العناصر في تركيبه. لذا فقد نجد الكثير من التعريفات التي تحاول تحديد هذا المفهوم، و الكثير من التصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية و مكوناتها.

I-1-1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم التي استقطبت اهتمام الكثير من الباحثين، نظرا لأهميتها في المنظمة. و قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من التطرق إلى مفهوم الثقافة بشكل عام.

I-1-1-1-1- تعريف الثقافة

تعرف الثقافة بأنها: "مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار و الذين تنتقل منهم إلى الصغار". و تعرف أيضا بأنها: "طرق و أنماط حياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس و يتم توارثها من جيل إلى جيل"¹.

كما تعرف بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و التقاليد و جميع المقومات و العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين". كما أنها: "شيء معنوي غير ملموس يتضح من الأفعال و في الأشياء المادية، لكنها لا تتكون من تلك الأفعال و لكن الأشياء المادية"².

و تستنتج مما سبق أن الثقافة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد؛
- القدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته؛
- الخبرة يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم مع البيئة.

I-1-1-2- تعريف الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد معنى الثقافة التنظيمية، و يعود هذا الاختلاف إلى تعدد عناصر الثقافة و تنوعها. و فيما يلي بعض التعريفات التي أوردها الباحثون.

¹. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2004، ص 309.

². سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 138.

« عرفت على أنها: " كجبل الجليد، حيث يمثل جزؤه الأكبر المخفي تحت الماء المبادئ و القيم التي اكتسبها أفراد المؤسسة على مر الزمان، و الجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال و أفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة."¹

« عرفت على أنها: " مجموعة القيم و العادات و المعايير و المعتقدات و الاتجاهات التي تكون مجالاً كلياً يؤثر في كيفية توجيه سلوكنا و تفكيرنا في المنظمة."²

« كما قيل أنها: " توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، و كيف ستكون في المستقبل."³

« عرفت أيضاً بأنها: " الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية."⁴

« و هي أيضاً: " مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم و مع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة. أو هي مجموعة الإيديولوجيات و الفلسفات و القيم و المعتقدات و الافتراضات و الاتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الموارد البشرية في تنظيم ما."⁵

I-1-1-3- خصائص الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة خصائص نوجزها في النقاط التالية:⁶

- نظام مركب: يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين.
- نظام متكامل: يعمل على خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- نظام تراكمي متصل و مستمر: إذ يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، و تنمو الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

1. بومدين بلكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان- الأردن، 2013، ص 17.

2. ناصر جرادات، أحمد المعاني، و أحمد عريقات، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 147.

3. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2006، ص 100.

4. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص 151.

5. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان- الأردن، 2011، ص 331.

6. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية- مصر، 2006، ص 78.

- نظام يُكتسب، متغير و متطور: استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل تتغير و تستمر بإدخال ملامح جديدة و فقدان ملامح قديمة.
- خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف مع المتطلبات البيولوجية و النفسية للفرد، و كذا استجابة لمتطلبات خصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغيير.

I-1-1-4- أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للأفراد و المنظمات كما يلي:¹

- ✓ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، بالإضافة إلى مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛
- ✓ تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث الحاصلة في المحيط الذي يعملون فيه؛
- ✓ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة يتصرف وفقاً لثقافته؛
- ✓ توفر إطاراً لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

و يمكن إظهار أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً فيما يلي:²

- ✓ بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة التنظيمية ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة؛
- ✓ إيجاد الشعور بالتوحد (Oneness): حيث تُوجد الثقافة التنظيمية سلوكيات الأفراد و تُقوّي الاتصالات و تُعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي؛
- ✓ تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء (Membership): من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، و تعطي استقرار وظيفياً و توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم؛
- ✓ زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، و تطوير فرق العمل والتنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة والجماعات.

¹. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 313.

². ماجد عبد المهدي مساعد، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان- الأردن، 2013، ص 316.

من الملاحظ أن الأحرف الأولى لكل عنصر من العناصر السابقة تُكوّن كلمة "Home" على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا و شعورا بالتوحد العائلي و الترابط.

I-1-2- عناصر الثقافة التنظيمية

ذكر الكتاب و الباحثون عدة مكونات للثقافة التنظيمية، فيما يلي أهمها:¹

- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و من أمثلتها المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء، الاهتمام بالوقت...
- **المعتقدات التنظيمية:** عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية. من أمثلة هذه المعتقدات؛ أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، و كذا المساهمة في العمل الجماعي، و هذا من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير ذات أهمية للمنظمة و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الاتباع، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة.
- **التوقعات التنظيمية:** عبارة عن مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل طرف من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء، توقعات التقدير و الاحترام المتبادل بين الزملاء...

I-1-3- أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية تبعا للوظيفة الأساسية لكل ثقافة، و عليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية:

- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بها المنظمات التي يملك أفرادها حب المخاطرة في اتخاذ القرارات، و يتسم العمل فيها بالإنجاز و الإبداع. فعلى المنظمات الراغبة في الاستمرار و التفوق توجيه ثقافتها نحو الإبداع، حيث إن المنظمات الناجحة اليوم هي التي تتميز بثقافة قوية وقابلة للتكيف و التطوير و الإبداع.
- **الثقافة البيروقراطية:** تتسم بالسلطة و المسؤولية، فالعمل يكون على درجة عالية من التنظيم و التنسيق و الترتيب، إضافة إلى أن تدفق المعلومات و الصلاحيات و أنظمة الرقابة تتسم بالهرمية.

¹. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 312، 313.

- **الثقافة الداعمة:** حيث تتميز بالتماسك و التعاون كالعامل بروح الفريق، و ذات توجه نحو العلاقات و الحرية الفردية و المساواة و المبادئ الإنسانية و العمل الجماعي.¹
 - **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل، و ليس النتائج التي تتحقق، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم و يعمل الكل على حماية أنفسهم، و بالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة. و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً و دقة في استخدام وقته و الذي يولي اهتماماً أكبر للتفاصيل عند أداء عمله.
 - **ثقافة المهمة:** يتم التركيز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، تهتم بالنتائج التي تتحقق، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً.
 - **ثقافة الدور:** تركز على أنواع التخصص الوظيفي، و بالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، و تهتم بالقواعد و المنظمة، و توفر الأمن الوظيفي، و الاستمرارية و ثبات الأداء.²
 - **الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة:** يمكن التمييز بين الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة من خلال عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:³
 - الإجماع: مدى مشاطرة نفس القيم و الاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، و تكون الثقافة قوية إذا حقق الأعضاء إجماعاً أكبر على القيم و الاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، و مشاركة واسعة لهذه القيم. و يعتمد تحقيق الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، و على الحوافز من عوائد و مكافآت تمنح للأفراد الملتزمين بها.
 - الكثافة أو الشدة: تشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم و الاعتقادات الحيوية، و تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة تمسك العاملين بهذه القيم و الاعتقادات...
- و من ثمة فالثقافة الضعيفة هي ثقافة لا تحظى بالثقة و القبول من طرف أعضاء المنظمة، كما تفتقر إلى التمسك بالقيم و الاعتقادات، حيث سيجد العاملون صعوبة في التوافق مع أهداف و قيم المنظمة.
- أما "جون كوتر" و "جيمس هسكت" فقد ميزا بين أربع ثقافات هي:⁴

(1) ثقافة القوة: يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم، و تتميز بـ:

¹. خير الدين جمعة، دور الثقافة المؤسسية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (ENICAB)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014/2015، ص 22، 23.

². اعقابة حنان، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (رئاسة الجامعة كنموذج)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017، ص 72.

³. محمد الصالح بوطوطن، خمار زديرة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و الإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي- الجزائر، العدد الثاني، 31 ديسمبر 2014، ص 39.

⁴. سمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006، ص 41، 42.

- القائد في المنظمة يكون قويا له حضوره، يهتم بنفسه و يكافئ و يحمي التابعين المخلصين له، يطلب الكثير و لكنه عادل و واضح فيما يطلبه، يكافئ المنضبطين و يرقّي المخلصين (بغض النظر عن الكفاءة) الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل؛
- يخشى الأفراد العاملون أن يعطوا أخبارا غير سارة لرؤسائهم و لا يناقشونهم حتى و لو كانوا مخطئين؛
- تعتبر المعلومات مصدرا من مصادر القوة و النفوذ و هي محجوزة للأصدقاء.

(2) ثقافة النظم و الأدوار: يركز هذا النوع من الثقافة على النظام و الاستقرار و الرقابة، و تتميز بـ:

- الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي و طالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان؛
- يكافأ العاملون على أساس التزامهم باللوائح، التي يخفض وجودها من سوء استخدام النفوذ؛
- سلطات و مسؤوليات الوظائف موضحة جيدا و تخفض من الصراع حول السلطة؛
- نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء و من الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة؛
- يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، و يعتبر خطأ كبيرا تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة، فعدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب؛
- التحديد الدقيق للاختصاصات و السلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق؛
- من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة، و يعامل الأفراد على أنهم قطع غيار لآلة و ليس على أساس أنهم كائنات حية.

(3) ثقافة التعاطف الإنساني: يركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف و العلاقات و الخدمة، و تتميز بـ:

- يتعاطف الأفراد مع بعضهم في العمل، و يعطون وقتهم للآخرين فهم يهتمون بغيرهم؛
- يشعر الأفراد أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية، يقدر الناس بعضهم و يقدر إنجازات الآخرين؛
- يشعر الأفراد بالانتماء و التعاطف مع من يعملون معهم و يحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل؛

- إن التركيز على العلاقات يصل إلى درجة تجاهل تنفيذ العمل، إذ لا يستطيع الأفراد اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني؛

- يحاول الأفراد تجنب المعارضة و لكن تزداد القضايا عمقا، فالانسجام سطحي و الصراعات كامنة؛
- تأخذ التغييرات وقتا طويلا لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس؛
- يتم مكافأة الأفراد بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز و هو ما يؤدي إلى توتر عند الطموحين منهم.

(4) ثقافة الإنجاز: يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح و النمو و التميز، و تتميز بـ:

- يشعر الأفراد بأهمية و سرعة تحقيق الأهداف و ربما الغاية تبرر الوسيلة، و يشعرون بأنهم أقوى و أفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة؛

- الأفراد يديرون أنفسهم و يعملون برغبتهم؛
- لا يسمح للقواعد و اللوائح أن تقف في طريق العمل؛
- يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى و يضحون بحاجاتهم الشخصية من أجل العمل؛
- يتمتع الناس بروح معنوية عالية و بروح الفريق و يراهم الآخرون أقوياء و ربما متكبرين؛
- الانتقاد مسموح؛
- يلتزم الناس بالتميز مهما كان الثمن، و هذا يؤدي إلى ضياع في الموارد و انخفاض في الكفاءة الإنتاجية.

I-2- أبعاد الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة، حيث توجد عدة نماذج في أدبيات البحث حول موضوع الثقافة التنظيمية، سنذكر فيما يلي بعضا منها.

I-2-1- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب "روبينز"

حدد عشرة أبعاد للثقافة التنظيمية هي:¹

1. المبادرة الفردية: درجة المسؤولية و الحرية و الاستقلال لدى الأفراد؛
2. التسامح مع المخاطر: ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين و مبدعين و مخاطرين؛
3. التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف و توقعات أدائية واضحة؛
4. التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة لوحدها من أجل العمل بشكل منسق؛
5. دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتسهيل الاتصالات بشكل مفهوم و واضح و كذا مساعدة و دعم المرؤوسين؛
6. الرقابة: ما مدى استخدام القواعد والأنظمة و التعليمات و مقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين و ضبط سلوكهم؛
7. الهوية: ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها؛
8. نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت على الموظفين على أساس معيار الأداء مقارنة بالأقدمية؛
9. التسامح مع الصراع: ما مدى تشجيع المنظمة للعاملين على إظهار الصراع و تقديم انتقاداتهم و آرائهم بصراحة؛
10. أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

¹. سمير يوسف محمد عبد الاله، مرجع سبق ذكره، ص 26.

I-2-2- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب "جيرالد جرينبرج"¹

يطلق على النظام المستخدم لتصنيف الثقافات التنظيمية اسم "المكعب مزدوج حرف S" إشارة إلى البعدين الأساسيين المستخدمين لتصنيف الثقافات التنظيمية، اللذان يبدأ اسم كل واحد منهما بالحرف الإنجليزي "S" و هما درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة و أهدافها "Solidarity" و درجة الصداقة الموجودة بين أعضاء المنظمة "Sociability"، و من الملاحظ أن درجة الفهم قد تكون عالية أو منخفضة و كذلك بالنسبة لدرجة الصداقة.

❖ **درجة الصداقة:** يقيس هذا البعد درجة الصداقة بين أعضاء المنظمة، و هذا أول شيء يلاحظه العامل الجديد، ذلك أن بعض المنظمات تضم أفرادا على درجة عالية من الصداقة، بينما تضم بعض المنظمات الأخرى أفرادا ينطوون على أنفسهم و لا يميلون إلى صداقة الآخرين، و تصنف الأولى مع المجموعة العالية على هذا البعد، و الثانية مع المجموعة المنخفضة على هذا البعد.

و للصداقة جوانب إيجابية و أخرى سلبية، فمن إيجابياتها أنها تساعد على نشر الابتكار، لأنها تحث الناس على العمل في شكل فرق عمل، و على تقاسم المعلومات و المعارف، مما يزيد انفتاحهم على الأفكار الجديدة. أما الجانب السلبي فيكمن في أنها تحفز العاملين على تكوين جماعات غير رسمية قد تدمر الطرق العادية لاتخاذ القرار، و من التأثير السلبي لدرجة الصداقة القوية أن أعضاء الجماعة قد يبتعدون عن مناقشة بعضهم البعض.

❖ **درجة الفهم المشترك لرسالة المنظمة و أهدافها:** من الواضح أنه لا صلة بين هذا البعد و بين علاقة العاملين ببعضهم، فمدير الفندق و العامل به، يتمتعان بدرجة عالية من فهم رسالة المنظمة و أهدافها نظرا لأنهما يلتزمان بأساليب محددة لتحقيق الأهداف المتفق عليها. و على العكس من ذلك فإن العديد من الناس قد يعملون معا في أنشطة يتقاسمون فيما بينهم قدرا محدودا من المعلومات بشأنها. و من الممكن لنا أن نتعرف على مثل هذه المجموعات ذات الفهم المنخفض عندما يتم تشكيل اللجان من أعضاء لديهم اهتمام محدود بالقضية موضوع البحث.

I-2-3- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب رأي "العطية"

حسب "العطية" هناك سبعة أبعاد لثقافة التنظيمية هي:²

1. الإبداع و المخاطرة: درجة تشجيع العاملين و حثهم على الإبداع و المخاطرة؛
2. الانتباه للتفاصيل: إلى أي مدى يتوقع من العاملين أن يكونوا على انتباه تام للبيانات و المعلومات بالتفصيل و كذا الانتباه للقرارات الموثقة؛
3. التركيز على النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج و ليس العمليات المستخدمة لتحقيق النتائج المرجوة؛

¹. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض 2004، ص 631، 632.

². سمير يوسف محمد عبد الاله، مرجع سبق ذكره، ص 27.

4. التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بالإفراد و تأثيرها عليهم داخل المنظمة؛
5. التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل في شكل فرق؛
6. العدوانية: درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم فيما بينهم و صعوبة التعامل معهم؛
7. الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة على الحفاظ على الوضع الحالي بدلا من النمو.

I-2-4- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب "قوردين قاتيس" (Gorden Gatiss)

قام هذا الأخير بتحديد ثمانية أبعاد تكون الثقافة التنظيمية، و هي:¹

1. الوضوح في الاتجاه و الرؤية؛

2. الترابط التنظيمي و التكامل و تواصل الإدارة العليا؛

3. تشجيع المبادرة و الابتكار؛

4. وضوح و قياس الأداء؛

5. حل النزاع و الخلافات؛

6. توجيه العمل أو الأفعال؛

7. التعويض و الحوافز المناسبة؛

8. تطوير العنصر البشري.

I-2-5- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب "هاريسون و ستوكس" (Harrison & Stokes)

توصل "هاريسون و ستوكس" إلى تحديد 15 عنصرا تعكس طبيعة ثقافة المنظمة و هي:²

1. الأولويات التي يعمل بها أعضاء المنظمة: مقابلة احتياجات الرؤساء، تنفيذ الواجبات حسب ما تمليه الوظائف المكتوبة، مواجهة التحديات التي تفرضها الوظيفة، التعاون مع الزملاء لحل مشكلات العمل و المشكلات الشخصية.
2. مواصفات الأفراد الذين يكسبون أو يتقدمون في المنظمة: التعامل الجيد مع الرؤساء، العمل في ضوء النظم الموضوعية، تنفيذ الأعمال بكفاءة و فعالية، إقامة علاقات عمل قوية مع الزملاء.
3. نظرة المنظمة للعاملين فيها: قوة عاملة يكون وقتهم و مجهوداتهم تحت تصرف المسؤولين، موظفون بموجب عقد لهم حقوق و عليهم واجبات، زملاء ملتزمون بإنجاز أهداف مشتركة، أعضاء عائلة أو أصدقاء يحبون بعضهم البعض.

¹. عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية و دورها في بناء المنظمة المتعلمة- دراسة حالة مؤسسة "فرتيال"(عناية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة- الجزائر، 2017 / 2018، ص 28.

². سمير يوسف عبد الإله، مرجع سبق ذكره، ص 28-30.

4. توجيه الموظفين يتم من خلال: أصحاب السلطة الذين يعاقبون و يكافئون، نظم و قواعد و إجراءات الالتزام الشخصي بإنجاز أهداف المنظمة، رغبتهم الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين.
5. طبيعة عملية صناعة القرارات: توجيهات و تعليمات من أعلى لأسفل، الالتزام بالقنوات الرسمية و الاعتماد على السياسات و الإجراءات، قرب اتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ، استخدام الإجماع في صناعة القرارات.
6. إسناد المهام للموظفين يتم على أساس: رغبات الأشخاص الموجودين بالسلطة، احتياجات المنظمة ملائمة متطلبات الوظيفة مع قدرات شاغليها، التفضيلات الشخصية للأفراد.
7. المطلوب من الموظفين أن يكونوا؛ جادين و مطيعين و مخلصين للمسؤولين، على مستوى المسؤولية محفزين و أكفاء و راغبين في المبادرة، أعضاء في فريق عمل متعاونين.
8. المطلوب من الرؤساء أن يكونوا؛ أقوياء حاسمين و لكن عادلين، رسميين و متجنبين استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية، ديمقراطيين راغبين في قبول آراء المرؤوسين، متفهمين للاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.
9. يمكن لشخص أن ينتقد آخر عندما؛ يكون له سلطة في المنظمة، أو يكون ذلك من مسؤوليات وظيفته أو يكون لديه معلومات أو خبرة يستخدمها ليطلع الآخرين و يرشدهم في تنفيذ العمل، أو يطلب منه الشخص الآخر المساعدة.
10. دوافع العمل هي: الأمل في الثواب و الخوف من العقاب، العمل على قدر الأجر العادل، رغبة في الإنجاز و نجاح المنظمة، رغبة في مساعدة الآخرين.
11. العلاقة بين الإدارات في المنظمة علاقة تنافس و مصلحة، علاقة رسمية، علاقة تعاونية حيث يرغبون في إنجاز الأهداف معا (أي روح الفريق)، علاقة ودية.
12. التعامل مع الصراعات بين الدوائر أو الأشخاص يتم من خلال؛ سلطة أعلى، تجنبها باستخدام التفسير الرسمي و القواعد، مناقشتها بصراحة لتحقيق أفضل النتائج، بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة.
13. يتم الاستجابة للبيئة الخارجية كما لو كانت في غابة و المنافسة مخيفة من أجل البقاء، نظام مرتب حيث العلاقات محددة هيكلياً، منافسة من أجل التميز، مجتمع مكون من أجزاء متبادلة حيث المصالح المشتركة هي الأهم.
14. عندما تتعارض النظم في الطريق فإن الأفراد في المنظمة؛ يكسرونها إذا كانوا سيفلتون من العقاب يلتزمون بها، يتجاهلون تنفيذ المهام بشكل أفضل، يدعمون بعضهم البعض لتكوين صداقات و استبعاد الصعوبات للغير.
15. الأفراد الجدد في المنظمة لابد و أن يتعلموا؛ من هم الذين يديرون المنظمة حقيقة، القواعد الرسمية الإنجاز، كيف يتعاونون و يكونون علاقات طيبة مع الآخرين.

I-3- بناء الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية نتيجة عدة عوامل و تشهد خلال حياة المنظمة تغييرات عدة تحت تأثير عوامل داخلية و خارجية، حيث يضطلع المديرون بدور رئيسي في إرسائها و الحفاظ عليها و تغييرها كلما اقتضت الضرورة.

I-3-1- تكوين و نشر الثقافة التنظيمية

حينما يشترك أفراد المنظمة في نفس الاتجاهات و القيم و المعايير السلوكية فلا بد أن يكون هناك أسباب لذلك، و ترجع هذه الأسباب إلى تأثير ما يلي:¹

1. **المؤسسون:** هم أول من تقلد أمور الإدارة بالمنظمة، و هو من يقومون بإرساء القواعد، و وضع اللبنة الأولى و هم من يحددون الأنظمة و الأساليب. و عادة ما يكون المؤسسون ذوي رؤية و بصيرة نافذة لما يودون أن تكون عليه المنظمة في المستقبل. و يحدث كل هذا في بداية حياة المنظمة حيث تكون الرغبة قوية في إنشاء و تأسيس حياة جديدة لمنظمة جديدة، و تكون هناك رغبة لدى العاملين لتقبل أي قواعد و أنظمة و أساليب و ذلك لخلو المجال منها، و لرغبة هؤلاء العاملين في التشبث و التقيد بها لحماية أنفسهم و تصرفاتهم و لإعطاء الشرعية لهذه التصرفات. و هنا يلعب المؤسسون و آراؤهم و تصرفاتهم الدور الكبير في نشأة الثقافة التنظيمية.

و يتبع المؤسسون في عملهم القيم و المثل التي سيقبضون بها، فعندما يعملون لساعات طويلة بعد ساعات دوام العمل الرسمي يحفزون الآخرين على ذلك، و عندما يصرون على خدمة الزبائن مهما كانت التكلفة يعطون الأمثلة لمرووسيتهم على ذلك، و حين يتصرفون بحرية و ابتكار يشجعون مرووسيتهم على مزيد من الاستقلالية و الإبداع في التفكير.

❖ **التفاعلات مع البيئة الخارجية:** حينما تحنك المنظمة في سنواتها الأولى بالبيئة الخارجية (مع الزبائن و المنافسين، و الموردين و الحكومة) تجد لنفسها نافذة يمكن أن تبدع من خلالها و تحقق البقاء و الاستمرار و تتمكن من تحقيق أهدافها. ففي السنوات الأولى حينما يكون هناك صراع من أجل البقاء و كفاح من المؤسسين لإثبات إمكانيتهم تظهر القيم التي ستمسك بها المنظمة لكي تحيا و تبقى في السوق، و من هذه القيم مثلا: الجودة، السعر، خدمة الزبائن، الأمانة، النظافة و الدقة، و هكذا تبدأ الثقافة التنظيمية في النشأة.

❖ **التفاعلات الداخلية بين الوحدات:** حينما تبدأ المنظمة يكون الجو خاليا تماما من أي قيم أو معايير سلوكية لكن التفاعلات و الاحتكاكات بين وحدات التنظيم المختلفة (و بالطبع بين المسؤولين فيها) ستسمح بتشكيل القيم أو المعايير التي تظهر ما يجب عمله و ما لا يجب عمله.

¹. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 437.

إن تشكيل هذه القيم و المعايير ليس بالأمر السهل، حيث تنشأ الكثير من الصراعات بين المسؤولين عن الوحدات التنظيمية، فهناك من يحاول فرض سيطرته، و هناك من يعتمد على قرابته بالمؤسسين، و آخر يعتمد على خبراته الوظيفية. و في ظل كل هذه التفاعلات تبدأ الثقافة التنظيمية في النشأة و تتحدد القيم السائدة و المعايير السلوكية المشتركة بين المسؤولين في وحدات التنظيم.

و عليه فإن قيم و سلوكيات المؤسسين للمنظمة، و التفاعلات مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية بين الوحدات (و المسؤولين) في المنظمة تبرز كلها لكي تحدد الاتجاهات النفسية المشتركة داخل المنظمة، و القيم و الأهداف التي سيتم التمسك بها، و أنماط السلوك و التصرفات المشتركة بين العاملين في المنظمة.

تؤكد أدبيات الدراسة أن الثقافة التنظيمية لا تنشأ من فراغ، و حالما يتم إرساؤها و ترسيخها نادرا ما تزول أو تموت. و يرجع العامل الأساسي في تأسيس الثقافة التنظيمية و استمرارها إلى الدور الكبير الذي يلعبه المؤسسون أو الرياديون، فعادة ما يكون لهم تأثير كبير في إرساء ثقافة المنظمة الأولى، كونهم يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة و كيفية تحقيق ذلك، إذ يقومون باستقطاب مديريين ممن يشاطرونهم قيمهم و اعتقاداتهم و يكونون على استعداد لتنفيذ رسالتهم، فهم من يملكون الفلسفة الأصلية الأولى لقيام المنظمة و بالتالي تنتج الثقافة التنظيمية من انحيازات و افتراضات. إن المؤسسين الأوائل للمنظمة هم الذي يمتلكون أقوى البصمات في صياغة و تكوين ثقافتها، فهم من يحددون الرؤية و الرسالة و أنماط السلوك المرغوبة لتحقيق الأهداف، ليتم فيما بعد نشر هذه الثقافة من خلال تعلم الأفراد لهذه المعتقدات و القيم و الافتراضات في خضم عملية التأقلم التي يمرون بها.¹

حينما تنشأ و تتشكل الثقافة التنظيمية، تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر القيم و المعايير السلوكية و على تغلغلها في المنظمة و انتشارها بين العاملين، و يسمح ذلك بتقوية الثقافة التنظيمية و يزيد من تمسك العاملين بها، على اعتبار أن هذه الثقافة تمثل قيما و معايير سلوكية تود المنظمة الحفاظ عليها.

و تتمثل هذه الطرق أساسا في: الشعارات، إعلان المبادئ، الأنظمة:²

«الشعارات: تحاول المنظمة التعبير عن أهم قيمها و معايير سلوكها في عبارات موجزة، و هي ما يطلق عليه بالشعارات، و تعبر هذه الشعارات عن معان و قيم كبيرة جدا أكثر مما تنطقه العبارات ذاتها. و تظهر المنظمة هذه الشعارات على الكتيبات و ملصقات الحائط، و الإعلانات، و أوراق الشركة، و من أمثلتها ما يلي: "الجودة

¹. ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا- قسنطينة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة-1، الجزائر، 2016/2017، ص 54.

². أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 438-440.

هي أهم أهدافنا"، "السلامة أولاً"، "الخدمة قبل الربح" حيث تشير هذه الشعارات إلى قيم كبيرة، و معايير سلوكية يلتزم بها العاملون رغم أنها تحتوي كلمات قليلة.

« إعلان المبادئ: تقوم المنظمة بإعلان مبادئها و قيمها من وقت لآخر تحت مسميات مختلفة مثل "مبادئ الشركة" أو "ميثاق العمل" أو أي مسمى آخر، و كل هذا يمثل إعلاناً بالتزام المنظمة اتجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين أو المساهمين، و هذه الالتزامات ترشد المنفذين بالمنظمة إلى أنماط السلوك و المعايير السلوكية الواجب مراعاتها، كما أنها تحدد حقوق و واجبات كافة الأطراف، سواء كانت المنظمة أو الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

« الأنظمة: تُعبّر الأنظمة بما تحتويه من سياسات و أساليب عمل عن الثقافة التنظيمية و مثال ذلك "سياسة تدريب العاملين". و هذه السياسات هي تعبير عن مدى التزام المنظمة بقيم معينة أو معايير سلوكية اتجاه العاملين بها أو زبائنهم أو المجتمع.

إضافة إلى الحكايات و القصص و اللغة الدارجة:¹

« الحكايات و القصص: تنتقل القيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها سواء تم ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي، و توضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.

« اللغة الدارجة: هي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي، و بشكل يومي بين العاملين أو هي المصطلحات الدارجة ذات الدلالة و المعنى عند العاملين، و تمثل هذه اللغة أو المصطلحات الدارجة نوعاً من التعريف بالذات و الهوية الخاصة بالمنظمة أو بوحدات معينة فيها.

و كذا الطقوس و الشعائر:²

« الطقوس و الشعائر: و هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، أو الاجتماع السنوي للمساهمين.

I-3-2- المحافظة على الثقافة التنظيمية

يقول « White »: إذا ما رغبت المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الإيجابية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد

لابد لها من التركيز على الجوانب التالية:³

1. الوضوح التنظيمي: مدى استيعاب و فهم أعضاء التنظيم للخطط و الأهداف المسطرة؛

¹. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 640.

². حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 332.

³. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي - محافظة غزة رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2011، ص 30، 31.

2. البناء الهيكلي لصناعة القرار: و يقصد به سهولة تدفق و انتقال المعلومات بين أعضاء التنظيم حتى تصل إلى مراكز اتخاذ القرار؛
3. التكامل التنظيمي: بمعنى لا بد من وجود تناسق و تعاون و اتصال فعال بين الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة؛
4. تاريخ المنظمة: مدى اطلاع و معرفة الفرد بتاريخ المنظمة التي يعملون فيها؛
5. الأسلوب الإداري: بمعنى وجود توازن قيادي يعطي للفرد قدرا كبيرا من الحرية في التعبير عن آرائه و محاولة استثمار أفكاره وقدراته لما يخدم المنظمة.
6. التنشئة: في بداية حياة الفرد الوظيفية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي و الجماعي، فيتعلم الفرد طريقة إنجاز العمل و ما هو الدور المتوقع منه؛
7. تنمية العنصر البشري: بمعنى إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم و أهداف منتسبيه، أي مدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف أعضائها و ربط تحقيقها بمستوى أداء معين.

كما يمكن ذكر ثلاث عوامل رئيسية للمحافظة على ثقافة المنظمة هي:

1. الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة بواسطة القرارات التي تتخذها و مدى التزامها بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة و كذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياستها اتجاه الجودة و الغياب، و كذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيسمح بالحفاظ على ثقافة المنظمة.¹
2. اختيار العاملين: تلعب عملية اختيار العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. و يشترط في عملية الاختيار أن يكون هناك موازنة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الأفراد و ثقافة المنظمة، فأداء و فاعلية المنظمة قد يتأثران بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.²

1. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 319.

2. المرجع نفسه، ص 320.

3. **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين و بثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.¹

I-3-3- تغيير الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير و الديناميكية استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة. إن المنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها و قوتها و رسوخها و ثباتها فقط بل أصبحت تتفاخر أيضا بثقافتها التي تعكس تميزها، و لأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الفرد و هويته فإن تغييرها يلقي نوعين من العقبات:

- عقبة خوف القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول؛
- عقبة رفض الأفراد للتغيير.

و تستخدم إدارة المنظمة لهذا الغرض أحد أو كلا المدخلين التاليين: مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة و مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:²

1. **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة، من خلال تقريرها بأن السلوكيات و القيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها من طرف الجميع بدءا بالإدارة العليا نفسها. مثلا: قد ترغب قيادة المنظمة في نشر قيمة جديدة حول الاهتمام بالزبائن و لتوضيح ذلك فإن المديرين في الإدارة العليا قد يقومون بزيارة الزبائن الأساسيين، و هذا يوضح لكل من العاملين و الزبائن أن الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالمستهلك، و الميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة. أما المشكلة الرئيسية فيه فهي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم و المعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم ما قد يؤدي إلى المقاومة و المعارضة، و يجعل تلك التغيرات لا تستمر لفترة طويلة.

2. **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة و أخذ توصياتهم و اقتراحاتهم في الحسبان. و هذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئا مقارنة بالمدخل السابق لكن نتائجه تدوم لفترة أطول لأن العاملين قد شاركوا في عملية التغيير و أصبحوا ملتزمين بها.

¹. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005، ص 162.

². مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية- مصر، 2008، ص 91، 92.

و بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار و الاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير فهي عملية معقدة و تحتاج جهدا و وقتا لتحقيقها. فتغيير الثقافة التنظيمية لا بد أن يكون نابعا من حاجة ماسة و رغبة صادقة و اقتناع الإدارة و القيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير، فالقادة و المديرون هم من يقومون بالدور الأساسي في نجاح عملية التغيير لأن ثقافة المنظمة تتغير عندما يتغير القادة أو عندما يقدمون على التغيير.

من بين المواقف التي تستدعي تغيير الثقافة التنظيمية أو يسهل فيها تغييرها، نذكر ما يلي:¹

- **الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** إن وجود الأزمات أو القدرة على توقع حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها إحدى الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها. فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق.
- **التغير في القيادة:** إن فرصة تغير القيادة، تمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة و فرض قيم جديدة و لكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة و نفوذ حقيقي أو افتراضي. و من المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير و النفوذ، فذلك يجعل التجاوب مع التغييرات التي يطرحها أكبر.
- **مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة:** إن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لم يمض وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير لأن المنظمة ليست في وضع جيد، و هم لا يشعرون بالرضا عن العمل.
- **ضعف الثقافة الحالية:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة و قوتها، دورا كبيرا في القدرة على تغييرها فكلما كانت الثقافة قوية و كان هناك التفاف حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول، و كانت العملية أصعب و العكس صحيح.
- **صغر حجم التنظيم:** من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة لسهولة الاتصال و توضيح الأسباب التي تستدعي التغيير و طرق تحقيقه.
- **غياب ثقافات فرعية:** وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية و هذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية. في حالة وجود منافسة قوية يرى غالبية علماء التنظيم أنه يمكن تغيير عناصر الثقافة المرئية أو الظاهرة مثل الطقوس و اللغة و التجهيزات و المعدات... أما عناصر الثقافة غير المرئية مثل القيم و المعتقدات و سلوك

¹. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2003، ص 271.

العاملين فإنه يصعب تغييرها و تمثل أكبر تحدي يواجه الإدارة. و من علماء التنظيم من يرى أنه لكي يتغير سلوك العاملين يجب أن يروا قيمة مقابلة لتغيير سلوكهم كالمكافآت والامتيازات مثلا، و في حالة عدم الاستجابة للتغيير و عدم تعديل العاملين لسلوكهم تتخذ الإدارة ضدهم عقوبات كالخصم أو الإبعاد عن العمل أو استقطاب عاملين جدد تتوافق ثقافتهم التنظيمية مع الثقافة الجديدة، و وضع برامج تدريبية للثقافة التنظيمية الجديدة، و بعد ذلك تبدأ عملية تعيين أفراد جدد لديهم القيم و المعتقدات الجديدة.¹

قدم "Porter & Steers" أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة هي:

1. **الدور الريادي للإدارة:** إن وضوح نظرة الإدارة العليا و أعمالها بشأن القيم و السلوكات المراد تغييرها يعتبر وسيلة للتغيير، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، و يتطلعون إلى أنماط ثابتة لذا فإن أفعال الإدارة التي تعزز أقوالها، تجعل الأفراد يصدقونها و يؤمنون بها.
2. **مشاركة العاملين:** إن عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تغيير و تطوير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تنمي مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء أعمالهم و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية و الالتزام اتجاه العمل.²
3. **المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فتزويد الفرد بالمعلومات يولد لديه تكوينا اجتماعيا قويا من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.³
4. **العوائد و المكافآت:** العوائد ليست فقط المال، و إنما أيضا الاحترام و القبول و التقدير للعاملين حين يشعرون بالولاء و الانتماء للمنظمة، و رفع روحهم المعنوية.⁴

¹ زايدي سنية، كشرود فاطمة الزهراء، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية (شركة APPLE كنموذج)"، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمر ثليجي، الأغواط- الجزائر، المجلد 02، العدد 01، مارس 2020، ص 39، 40.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص 186.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 318.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 363.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل فهم طبيعة الثقافة التنظيمية و أهميتها من خلال تعريفها، و تحديد عناصرها و أنواعها و الأبعاد المستخدمة لقياسها في الأدبيات النظرية. وصولا إلى كيفية بناء و نشر الثقافة التنظيمية المرغوبة و الحفاظ عليها، باعتبارها مجموعة القيم و المعتقدات و الافتراضات التي يشترك فيها الأفراد، و التي توجه سلوكهم داخل المنظمة.

و بعد دراستنا لمختلف جوانب الثقافة التنظيمية اتضح لنا أن مفهوم الثقافة التنظيمية يشمل جميع جوانب حياة المنظمة من عناصر مادية و معنوية و تنظيمية، و هذه الشمولية التي تميز الثقافة التنظيمية تجعلنا نصل إلى قناعة بأنه لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياة المنظمة بعيدا عن فهم عميق لأبعاد الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة، لأنها ببساطة تشكل هوية المنظمة التي تجعلها تختلف عن المنظمات الأخرى.

الفصل الثاني: عملية التطوير

التنظيمي و شروط فاعليتها

➤ مفهوم التطوير التنظيمي

➤ التطوير التنظيمي: الأسباب

الأهداف و الأبعاد

➤ عملية التطوير التنظيمي:

المراحل و عوامل النجاح و الفشل

تمهيد الفصل

تعتبر المنظمات طبقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها و تنشط فيها، فهي في حالة تفاعل و تعامل مستمر معها أخذاً و عطاءً، تأثراً و تأثيراً. و نظراً لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها و جوانبها، أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات و الاستقرار و أشد حاجة إلى التغيير و التحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة، و من جهة أخرى تجنب المخاطر و التهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة. و ضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير و التطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة و بات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعاً لاستمرارها و نموها بما يكفل لها مواكبة تطورات البيئة.

من هذا المنطلق سننتقل في هذا الفصل إلى عملية التطوير التنظيمي و العوامل المؤثرة في فاعليتها من خلال ثلاثة مباحث. نخصص المبحث الأول للتعرف على مفهوم التطوير التنظيمي و أهميته، ثم نتناول في المبحث الثاني أسبابه، و أهدافه و أبعاده، و ننهي بعرض مراحل عملية التطوير التنظيمي و عوامل نجاحه و فشله، مروراً بتأثير الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد هذه العوامل.

II-1- مفهوم التطوير التنظيمي

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، و أصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، و ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني و اعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

II-1-1- تعريف التطوير التنظيمي

بالرغم من عدم وجود تعريف واحد متفق عليه للتطوير التنظيمي، حيث ركز كل باحث على جانب معين في تعريف التطوير التنظيمي، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على طبيعة الحقل و خصائصه الرئيسية. و فيما يلي مجموعة من التعريفات:

- ◀ ذكر "زكي هاشم" في تعريفه أن: " التطوير التنظيمي يتضمن الإشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح و الصدق".¹
- ◀ و عرف "ريتشارد بكهارد" (R. Beckhard) التطوير التنظيمي بأنه: " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".²
- ◀ و يعرف "وارن بنيس" (Warren Bennis) التطوير التنظيمي على أنه: " الاستجابة للتغيير و استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات و الاتجاهات و القيم و الهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية و معدلات التغيير المتسارعة".³
- ◀ أما الدكتور "عبد الباري درة" فقد عرف التطوير على أنه: " يسعى إلى تحقيق الكفاءة الانتاجية عن طريق المنظمات الإدارية و تطويرها و دعم القيادة العليا و العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب و ترسيخ مبادئ الديمقراطية".⁴
- ◀ و عرفه "حسين موسى راغب": " التطوير التنظيمي هو نشاط إداري طويل الأجل يهدف إلى تحسين قدرات المنظمة في حل مشكلاتها، و تعزيز مقدرتها في التعامل مع عوامل التغيير في البيئة المحيطة بها و غالباً ما يرمز مصطلح تطوير التنظيم إلى التغيير المخطط (Planned Change)".⁵

¹. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان - الأردن، 1999، ص 19.

². المرجع نفسه.

³. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2006، ص 07.

⁴. المرجع نفسه، ص 08.

⁵. سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر

2012، ص 26.

« أما "ويندل فرانش و زملاؤه" (Wendel L. French et al.) فعرفوه بأنه: " التطوير التنظيمي جهود طويلة الأجل لتحسين القدرة على حل المشاكل، تحديث إجراءات و أساليب العمل، خاصة من خلال إدارة أكثر تعاوناً و فعالية لقيم و حضارة المنظمة، مع التركيز على المستوى الحضاري لجماعات العمل الرسمية و بمعاونة خبير التطوير التنظيمي و استخدام نظريات و تكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية".¹

« و يرى "فريدلاندر و براون" (Friedlander & Brown) أن: " التطوير التنظيمي يشمل التغيير في التكنولوجيا و الهيكل أو التغيير في الأفراد و تفاعلاتهم أكثر من كونه مجرد جهود تبذل لتغيير أحد هذه العناصر".²

و عليه فالتطوير التنظيمي هو تغيير مخطط و طويل الأجل، يشمل كل جوانب التنظيم باستخدام مخرجات العلوم السلوكية، و يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها و التكيف مع التغيرات البيئية و من ثمة زيادة فاعليتها.

II-1-2- خصائص التطوير التنظيمي

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم تحديد أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من الظواهر الأخرى، و يلجأ العديد من الباحثين إلى اتخاذ الخصائص وسيلة للكشف عن قيمة التطوير في المنظمات.

و من بين المميزات التي ينفرد بها التطوير حسب تصنيف الباحثين، نجد:³

- « **مجهود طويل المدى:** يتطلب التطوير مدة من الزمن لتحقيق ماهيته و أهدافه، كما يعتبر بعض الباحثين أن الزمن أحد أدوات التطوير، فخطة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات حتى يمكن تحقيق أهدافها. و يمكننا تصور كم من الوقت يتطلب تغيير خسائر منظمة ما إلى أرباح و تحسين صورتها لدى العملاء، و تطوير السلوك الإبداعي للعاملين...
- « **حل المشاكل و تجديد الممارسات:** تعتمد بعض المنظمات إلى اعتماد أسلوب التطوير لحل مشكلاتها أو تجديد سلوكياتها و أهدافها، و مواجهة هذه المعوقات تتم من خلال تطوير أسلوب مميز للإدارة لحل المشاكل و التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة، و اختيار و تطبيق الممارسات الجديدة و خطط متابعة و تقييم الممارسات الجديدة.
- « **موجه أساساً نحو جماعات العمل:** التطوير التنظيمي يأخذ في معناه و ممارساته الشكل الجماعي و ليس النمط الفردي لأن التطوير يعمل في شكل أنساق فرعية تُكوّن وحدة واحدة.

¹. سمير رمضان محمد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

². المرجع نفسه، ص 29.

³. إلياس ليوز، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسيوولوجية في مؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة و عمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2016 / 2017، ص 95، 96.

◀ **مجهود تعاوني للإداريين:** بصرف النظر عن يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين و تنمية الاتصال و التنسيق بينهم، و على الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في جزء من المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، و تعاون الإداريين في جمع البيانات عن مشاكل المنظمة و تحليلها و اقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصال قد يساعد على نجاح التطوير منها: الاجتماعات و اللجان و التقارير المشتركة بين الأقسام و بين الإدارات و بين الأخصائيين.

◀ **التأثر ببيئة المنظمة:** يتطلب التطوير التنظيمي أن تستند المنظمة على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها من: منافسين، موردين، مستهلكين و مساهمين، الهيكل التنظيمي و الوظيفي، جماعات العمل، الأقسام و الإدارات و أسلوب العمل فيها، و أنظمة الإنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد، طبيعة الأساليب التكنولوجية، الأفراد، أهداف المنظمة، و القيم و المعايير السلوكية للعاملين و الاتجاهات النفسية، و مهارات العاملين و غيرها.

إن هذه الخصائص ليست كل ما يتصف به التطوير التنظيمي، حيث يضيف البعض خاصية أخرى تتمثل في **التدخل الواعي**، حيث يعتبر منطق التطوير التنظيمي هو منطق التغيير المقصود " و ليس تغيير الشكل التنظيمي كما يحدث غالباً، وإنما المقصود به هو تغيير المفاهيم و الأسس و المحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري، بالتشخيص المستمر المنتظم لواقع التنظيم و إنشاء خطط استراتيجية للإصلاح و التطوير".¹

كما يضيف بعض الباحثين أهم خاصيتين و هما:²

◀ **الاستشارة الخارجية:** للتعبير عن الفكرة لا بد من وجود أكثر من منظار لأجل إعطاء الفكرة حقها، لذا يلزم وجود أطراف خارجية، كمكاتب الاستشارات الإدارية، و أساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك و دافع للتغيير، و قد يعمل الطرف الخارجي على تشخيص المشاكل، و تدريب العاملين على تطوير أنفسهم و حل مشكلاتهم و على اقتراح بعض أساليب التطوير، و يعتمد مدى تدخل هذا الطرف على عمق المشكلة، و كفاءة الإداريين، و على فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي.

◀ **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** تعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية و الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، و تطوير مهاراتهم و استعدادهم للتعلم و تقبل التغيير و تطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض و زرع الثقة في النفس و المبادرة و الابتكار و غيرها من الاعتبارات السلوكية.

و يشير كل من "نيوس تروم و ديفز" إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي:³

- الاهتمام بالمنظمات/ النظام ككل و تفاعل أجزائها؛

1. إلياس ليز، مرجع سبق ذكره، ص 96.

2. المرجع نفسه، ص 97.

3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 29.

- القيم الإنسانية: يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية و تتمحور افتراضاته و معتقداته حول إمكانيات و رغبة النمو و التطوير لدى الأفراد، و التأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد للنمو، و أن المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون و الاتصال المفتوح، و الثقة المتبادلة بين الأفراد و مشاركته القوية و مواجهته البناءة؛
- استخدام وسط تغيير؛
- التأكيد على عملية حل المشكلات/ تدريب الأفراد على تشخيص و تحليل المشكلات و حلها بدلا من مناقشتها و نظريتها؛
- التغذية الراجعة: يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليبنوا عليها قراراتهم؛
- الاتجاه الموقفي/ الشرطي: يتصف التطوير بالمرونة تبعا للمواقف العملية حيث يتم تكييف استراتيجياته و وسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المتجددة؛
- التعلم عن طريق الخبرة/ التجربة: و يعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة و الخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل؛
- التدخل/ التغيير على مستويات عديدة: إن الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فاعلية و أن المنظمة ستستمر في التعلم، و التكيف و التحسين، و أن تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الاعتراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد و بين الأفراد و الجماعات، و بين الجماعات و المنظمات.

II-1-3- أهمية التطوير التنظيمي

- تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة و المتنوعة التي تشهدها المنظمات الحديثة و يمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي:¹
- التطور التكنولوجي: إن معدله في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغبرة و عدم الأمان.
 - الانفجار المعرفي و تقادم السلع: لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي و أضحت دورة حياة المنتجات آخذة في القصر، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.
 - التحولات الاجتماعية: إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمنظمات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة، و عدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم و الإضرار باستقرار المنظمة.

¹. طارق بوالرب، الرقابة الإدارية و علاقتها بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 74، 75.

و يمكن إيجاز أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي:¹

- دعم كفاءة التنظيم و زيادة الفعالية و رفع الانتاجية كما و نوعا و تقليل هدر الموارد؛
- تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها و الارتقاء بسلوكها و إنكاء الإبداع و القدرة على الابتكار و مجارة قدرات المتفوقين؛
- توفير مناخ ملائم و بيئة متوازنة و مجارة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف و القوة؛
- الاستفادة من التطورات و الاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى؛
- العمل على تكامل أهداف التنظيم و المجتمع و العاملين.

II-2- التطوير التنظيمي: الأسباب، الأهداف و الأبعاد

التطوير التنظيمي هو عملية مخططة و هادفة، تنطلق بفعل تأثير العديد من العوامل الداخلية و الخارجية، و تشمل عدة مجالات في المنظمة.

II-2-1- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات الى إحداث تطوير و تغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات و مشاكل محيطة بها، و أنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو مواكبة التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة و في الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها. و يمكن تقسيم التغييرات و المشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية و تغييرات داخلية.

❖ التغييرات الخارجية: و هي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة نذكر منها ما يلي:²

- ✓ زيادة حدة المنافسة في السوق، و لجوء المنافسين إلى طرق و وسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق؛
- ✓ التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة، و الذي يؤدي إلى تقادم منتجات المنظمة؛
- ✓ التغييرات السياسية و الاقتصادية و القانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية اتجاه الرأسمالية و الاشتراكية و التغييرات في قوانين النقد و الضرائب و التصدير و الاستيراد و الانفتاح، و التغيير في الموارد الاقتصادية للدولة، و غيرها من التغييرات؛
- ✓ التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية و الثقافية مثل التعليم، و الفروق بين الأجيال، و قيم العمل.

❖ التغييرات الداخلية: قد تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها و من أمثلة هذه التغييرات:

- ✓ تغييرات في الآلات، و المنتجات، و خطوط الإنتاج و غيرها من الأساليب الفنية؛
- ✓ تغييرات في الأساليب و الإجراءات و معايير العمل؛
- ✓ تغييرات في هياكل العمالة و الوظائف و علاقات العمل؛

¹. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

². أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003، ص 415، 416.

- ✓ تغييرات في وظائف الإنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد؛
 - ✓ تغييرات في أساليب التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة؛
 - ✓ تغييرات في علاقات السلطة و المسؤوليات و المركز و النفوذ.
- إن هذه التغييرات تحكم على المنظمات بضرورة التكيف و التغيير، و تواجه المنظمات " المتحجرة" و غير القادرة على التصرف حيال التغييرات المحيطة مصيرًا قاتمًا من التخلف و التقادم.

II-2-2- أهداف التطوير التنظيمي

يمكن إيجاز أهداف عملية التطوير التنظيمي فيما يلي:¹

- ✓ يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المنظمة و فعاليتها و بما أن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة و الفاعلية، و من ثمة فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية؛
- ✓ إن تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
- ✓ التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المنظمات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات، و لتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية ككل؛
- ✓ التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف و حاجات المنظمة العامة من جهة، و بين أهداف الأفراد من جهة أخرى، و من هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط و تجديد الموارد المادية و الفنية و البشرية.
- ✓ يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينموا و أن يحققوا ذاتهم و أن يؤثروا على وظائفهم و منظماتهم و بيئتهم.

كما تتمثل أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي:²

- ✓ زيادة فعالية المنظمة من خلال تنمية تنظيم متجدد و حيوي لا يجمد في إطار تنظيمي ثابت، بل تتوفر له القدرة على حرية الحركة و إعادة التشكيل بما يتلاءم مع متطلبات البيئة؛
- ✓ تغيير أنماط السلوك السائدة في المنظمة، اعتماداً على أساس و مبادئ العلوم السلوكية، و الاستفادة من أساليب البحوث المتقدمة التي توفرها تلك العلوم.
- ✓ تبني و تجسيد رسالة المنظمة المستمدة من القيم الحضارية و الثقافية.
- ✓ العمل من خلال المجموعات و فرق العمل.
- ✓ تقوية نظم العلاقات الإنسانية و درجة التفاعل و الانفتاح و الثقة بين الأفراد، و بين مجموعات العمل.

¹. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 27.

². سمير رمضان محمد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 36، 37.

- ✓ زيادة درجة المصارحة، و التعبير عن المشاعر و وجهات نظر العاملين فيما يتعلق برؤيتهم بعضهم لبعض و فيما يتعلق بالاتجاه الخاص بالمنظمة.
 - ✓ المشاركة الفعالة في تحديد الأهداف، حل المشكلات، تنمية نظم الاتصالات الفعالة، مواجهة الصراعات التنظيمية، و تحسين عملية القيادة.
- و يمكن أيضا ذكر الأهداف التالية:¹
- ✓ العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير و التجديد بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء و الاستمرار؛
 - ✓ تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته و السيطرة عليه؛
 - ✓ مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار و المراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة؛
 - ✓ تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية؛
 - ✓ تطوير نظم الحوافز و المكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم و تطور الأفراد فيه؛
 - ✓ مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية و نتائج تلك العمليات، و الآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

II-2-3- أبعاد التطوير التنظيمي

في سنة 1999، قسم " فرنش ويندل " التطوير التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد هي:²

1. **الأفراد:** أهم عناصر التطوير التنظيمي لأنه جوهر منظمات العمل و أهم عناصره على الإطلاق. و يمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم و إدراك احتياجاتهم، أنماط شخصياتهم، دوافعهم و قدراتهم، اتجاهاتهم و مواقفهم، و فرص مشاركتهم في صنع القرارات و حل المشكلات و من ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة و كذلك روح العصر و متغيرات الحياة.
2. **جماعات العمل:** جماعات العمل مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. و يركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة و الجماعات المختلفة داخل التنظيم و التفاعل الموجب بينهم، و يتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم و معايير الجماعة و تطوير أهدافها و طرق حل النزاعات و الخلافات و المشكلات بين أفرادها و تطوير نظم الاتصال و أساليب صنع القرار و من ثمة توثيق الصلة بين أفراد الجماعة و زيادة فعاليتها و تحسين أدائها. و يتحقق تطوير جماعات

¹. إلياس لوبز، مرجع سبق ذكره، ص 94.

². صحراوي ميمية، لعجال سناء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بالوادي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي - الجزائر، 2017 / 2018 ص 18، 19.

العمل أيضا عن طريق توحيد القيم و المعايير و المعتقدات و مظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة و الجماعات المختلفة داخل التنظيم و هو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

3. **التنظيم نفسه:** و يتمثل في تطوير العلاقات و السلطات و هيكل الاتصالات و المعلومات و مجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم و العمليات الادارية التي تتم داخل التنظيم. و يسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة و مهام العمل و الوظائف و الأقسام و الإدارات و الخدمات أو المنتجات و التقنية المستخدمة و علاقات السلطة و الاتصالات و العلاقات بين المنظمة و المنظمات الأخرى، و كذلك إجراءات العمل و أساليبه و فرص التجديد و الابتكار للبحوث و التدريب و الاستشارات.

كما يمكن تصنيف أبعاد التطوير التنظيمي في خمسة أبعاد:¹

1. **التطوير على مستوى الأفراد:** يجب أن تركز المنظمة على تطوير الأفراد بالدرجة الأولى بهدف تطويرهم و إكسابهم مهارات و قدرات جديدة، حيث يجب على القائمين عليه تفهم و إدراك الأفراد و سلوكهم و شخصياتهم و دوافعهم و اتجاهاتهم، و من ثمة العمل على تغييرها حتى تتناسب مع احتياجات و رغبات المنظمة.

2. **التطوير على مستوى الهيكل التنظيمي:** و يعد التغيير الهيكلي واحدة من أهم الأنواع واسعة الانتشار للتغيير و الذي يغير شكل المنظمة و عدد المستويات الإدارية و طبيعة و عدد الوظائف و المبادئ. و قد سعت المنظمات في السنوات الأخيرة لتحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي. هذا الأخير قد يحدث نتيجة تغيرات خارجية أو داخلية لا تتلاءم و الهيكل التنظيمي السابق مثل: زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد، أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الإدارية أو عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط و الأهداف الموضوعية، و يحدث هذا التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال:

- إلغاء وحدات تنظيمية و استحداث وحدات تنظيمية جديدة؛

- تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة؛

- التغيير في التسميات؛

- توسيع الاختصاصات في بعض نشاطات الوحدات الإدارية أو تضيقها.

3. **التطوير على مستوى الاستراتيجية:** تسعى المنظمة عادة إلى إجراء تعديلات و تغييرات على استراتيجيتها و ذلك لتحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة، و التغيير الاستراتيجي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل الحصول على المزيد من النجاح ، و هو وسيلة لتغيير قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد.

¹. سارة شواي، " مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أحموك، تامنغست - الجزائر، المجلد 08، العدد 04، 2019، ص 641-643.

4. **التطوير على مستوى التكنولوجيا:** و يتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق و خطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج إذ أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق و وسائل الاتصال باقتناء وسائل و تقنيات الاتصال الجديدة و أبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها طريقة تحويل الأموال و الدفع بوسائل الكترونية و أيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت.

5. **التطوير على مستوى الثقافة التنظيمية:** يعرف التغيير الثقافي بأنه "العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي و ذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين و التصفيق لقراراتهم إلى مشاركة الموظفين في صنع القرارات، و من إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية، و هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون حدوث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية. و يتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة و تقديم إجابات لها، و مشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات و تحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، بالإضافة إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون هدر الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة و السير في اتجاهات متعددة".

II-3-3- عملية التطوير التنظيمي: المراحل و عوامل النجاح و الفشل

استحوذ موضوع مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين، و ذلك بهدف تقييم و التأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين و تحسين مهاراتهم في العمل و الارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام.

II-3-3-1- مراحل التطوير التنظيمي

رأينا فيما سبق أن التطوير التنظيمي عملية مخططة واعية مقصودة و مستمرة، تهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة من خلال التأثير في مجموعة القيم و الثقافة و العادات، و التعامل مع تفاعل و سلوك الأفراد أو جماعات و فرق عمل. كما تتناول العوامل التنظيمية كي تتناسب مع المتغيرات المحيطة، و إحداث التواءم و الترابط بين المنظمة و البيئة المحيطة. و نتناول فيما يلي مراحل التطوير التنظيمي بتصنيفها في مجموعتين رئيسيتين الأولى مرتبطة باتجاهات و سلوك العاملين و الثانية بإحداث التطوير التنظيمي.

II-3-3-1-1- المراحل المرتبطة باتجاهات و سلوك العاملين

يرى "كورت لوين" (Kurt Lewin) أن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل أساسية نوجزها فيما يلي:¹

1. **التحلل من القديم - إذابة الجليد:** و تتعلق هذه المرحلة بعملية إضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي، و هز حالة التوازن التي يوجد فيها، بحيث تؤدي إلى استعداده و رغبته في التغيير. و يتم تحقيق

¹. سمير رمضان محمد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 38، 39.

ذلك إما بزيادة الضغوط التي يتعرض لها الفرد و القوى المؤدية لإحداث التغيير، و تقليل مقاومة التغيير لديه، أو بخلق أمل في مستقبل أفضل.

2. **التغيير أو التحويل:** في هذه المرحلة يتم تقديم النظام الجديد، مع تقديم نماذج للاقتداء بها، و قد يكون من المناسب تدريب العاملين و إقناعهم من خلال المشاركة الإيجابية و البناءة.

3. **مرحلة التجميد أو تثبيت التغيير:** في هذه المرحلة يتم العمل على دمج النظام الجديد بحاجات الإنسان و رغباته، من خلال دعم الأفراد و مكافأتهم عن استمرارهم في هذا السلوك الجديد، و العمل على إقناعهم بجدوى و أهمية هذا التغيير لما يحمله لهم من منافع تفوق العودة إلى النظام القديم، و من المهم التأكد من أن المواقف الجديدة و المهارات و المعارف - أو الأنماط السلوكية - أصبحت دائمة.

و يتفق "سمير يوسف" مع "كورت لوين" في المراحل الثلاثة السابقة و يضيف مرحلة أخرى تمثل نقطة الانطلاق هي: خلق حالة عدم رضا ثم تتبعها المراحل الثلاث الأخرى. و يشير " أحمد فهمي جلال" إلى أن بعض الكتاب يقسمون هذه المراحل إلى خمسة و هي : مرحلة إثارة الحاجة و الرغبة في التغيير، توطيد العلاقة بين الأفراد و بين من سيقوم بالتغيير، إعداد التنظيم الجديد، اتخاذ قرار بإدخال التنظيم الجديد، إنهاء العلاقة بين الجهة التي قامت بالتغيير و بين التنظيم محل التغيير. و يقسم " رفعت محمد جاب الله " مراحل التغيير المخطط إلى ثمانية خطوات كما يلي¹:

- الإحساس بوجود فجوة في الأداء.
- شعور الإدارة بالحاجة إلى التغيير.
- تهيئة المناخ الملائم للتغيير.
- تشخيص المشكلة.
- البحث عن الاستراتيجيات الملائمة لإحداث التغيير.
- اختيار الاستراتيجية الملائمة.
- تنفيذ عملية التغيير.
- تقييم النتائج و تعديل الاستراتيجية عند الضرورة.

II-3-1-2- مراحل أحداث التطوير التنظيمي

هناك مجموعة من مراحل التطوير التنظيمي الشامل، ليست محل اتفاق كامل بين مختلف الباحثين و قد تعالج هذه المراحل تحت مسميات مختلفة، فنجد مثلاً أن "حسين موسى راغب" يذكر ست مراحل تحت عنوان استراتيجية التطوير التنظيمي. أما " كيث ديفيز" فيذكر سبع خطوات. و هناك من الباحثين من يخلط بين مراحل التطوير التنظيمي و بين مداخل التطوير التنظيمي فيورد أربعة مداخل للتطوير على أنها مراحل التطوير التنظيمي. و يقسم " رفاعي محمد رفاعي" مراحل التطوير التنظيمي إلى مرحلتين أساسيتين، الأولى تتناول

¹. سميير رمضان محمد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

تشخيص الوضع الحالي للتنظيم و تحديد الموقف الذي يجب أن يكون عليه، و يتناول باستفاضة طرق التشخيص و هي الاستقصاء و المقابلة و الملاحظة، و في المرحلة الثانية يتناول المداخل البديلة للتطوير.¹

II-3-2- عوامل نجاح التطوير التنظيمي

لضمان نجاح جهود التطوير التنظيمي في المنظمة لابد من توافر مقومات معينة منها:²

- الوعي و الإدراك الصحيح لضرورة اعتماد رؤية تحكّم برامج التطوير المختلفة، فالرؤية ضرورية باعتبار أن عمليات التطوير جذرية و سريعة و ذلك يتطلب من المنظمة المبادرة الفعالة و العمل بردود فعل طويلة الأمد و برامج واضحة للتطوير.
- تفعيل دور القيادة في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة و هيكل تنظيمي يستجيب بكفاءة للأحداث الطارئة و المفاجئة و بالتالي تكون المؤسسة أكثر جاهزية لحالات التطوير و التغيير.
- وجود بيئة عمل صحية تتسم بالثقة و الالتزام و المشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية و الابتكارية بالإضافة إلى توفير نظام حوافز عادل و كفؤ يعطي لجهود التطوير التنظيمي المكافآت التي يستحقها لإدارة العمل و الاستمرارية.
- الاطلاع المركز على أساليب التطوير و تقنياته و إغناء تجربة الإدارة و العاملين باستخداماتها المختلفة مما يجعل المؤسسة مركز بحث علمي متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- توفير المناخ الملائم لقبول التطوير و عدم مقاومته و تنمية مهارات الأفراد بالبرامج التدريبية و استئثار مواهبهم و قدراتهم عن طريق إتاحة فرص المبادرة و التطوير و تشجيع الاقتراحات و النشاطات و المبادرات الابتكارية و الإبداعية.
- التركيز على المجموعات حيث أن قيم المجموعة تؤثر على أنماط سلوك أفرادها، و لابد من العمل بأسلوب العمل الجماعي بمهارة لدعم التطوير.
- معرفة عدم رضا الأفراد عن التطوير و مصادر مقاومته مما يساعد على تشخيص المشكلات بأسلوب علمي لدعم التطوير، بالإضافة إلى ضرورة توفير الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تدعم التطوير و تساعد على تنفيذه.

و توجد عشرة مبادئ يتبعها مديرو المنظمات للتلاؤم مع التطوير و إنجاحه، هي:³

1. أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التطوير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية؛

¹. سمير رمضان محمد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 42.

². فائق عدنان أبو ورد، درجة فعالية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية و علاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم أصول التربية- إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2015، ص 71، 72.

³. إلياس لبوز، مرجع سبق ذكره، ص 110، 111.

2. تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتطوير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه؛
3. جعل لغة التعبير الإداري سهلة و مفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع، و مدهم بالعون و المساعدة ليتخطوه في أمان و سلام؛
4. أن يبدأ التطوير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقييم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل؛
5. توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير فيها و مناقشتها و تجربتها و ليس رفضها من أول وهلة؛
6. وضع العاملين في موقف تعلم نظري و عملي، و تقديم المعلومات و المساعدة لهم، للقيام بالتطويرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة؛
7. التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه؛
8. جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، و ليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل و ليس ظاهره؛
9. جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التطوير، و ذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد و مهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير دون اتجاه واضح ما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد؛
10. التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التطوير، و حثهم على مساعدة الآخرين في إحداث و تقبل التطوير و استيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه، و تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التطوير بأكملها.

II-3-3- عوامل فشل التطوير التنظيمي

من بين الظروف التي تزيد من احتمال فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات نذكر:¹

- تعارض التغيير و التطوير مع المصالح الشخصية للأفراد، فالأفراد يقاومون التغيير لاعتقادهم أن التغيير سوف يفقدهم مركزهم و نفوذهم في المنظمة؛
- سوء فهم الأسباب و الدوافع الحقيقية وراء التغيير و التطوير التنظيمي و التخوف من توجيه التغيير و التطوير التنظيمي لتحقيق مصالح شخصية أو لتعظيم منافع فئة معينة؛
- عدم مواجعة الثقافة التنظيمية من حيث عدم الرغبة في تحمل مخاطر التغيير أو الاقتناع بأن الواقع الحالي مهما كان، أفضل من المجهول غير محدد السمات و الاتجاهات؛
- عدم توافر معلومات عن أسباب و دوافع التغيير؛

¹. أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر

- دعم الاستمرارية و اقتصار عملية التغيير على مواجهة المشكلات و السلبيات؛
- كما قد تفشل جهود التطوير التنظيمي للأسباب التالية:¹
- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية و بين سلوكهم الفعلي، و كذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية و مستوى الإدارة الوسطى؛
- عدم التحديد الدقيق لأهداف و نطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة؛
- التداخل و الالتباس بين الأهداف و الوسائل؛
- التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة؛
- عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، و الاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى؛
- محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع الهيكل التنظيمي القديم؛
- تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.
- كما توصلت بعض الدراسات و البحوث التي أجريت في مجال التطوير التنظيمي إلى مجموعة من المعوقات التي ساهمت في فشل بعض برامج التطوير التنظيمي منها:²
- مقاومة العاملين للتغيير، و عدم اهتمام و دعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير التنظيمي؛
- وضع أهداف غير واقعية أو صعوبة التحقيق، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة؛
- استخدام أسلوب واحد في مواقف مختلفة دون اعتبار للفروق بين المواقف المختلفة؛
- إغفال نوع التنظيم و التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، إذ أن ما يناسب منظمة مستقرة مثلاً لا يناسب أخرى تعمل في ظروف غير مستقرة؛
- الاعتماد المركز على الاستشاريين، أو عدم الاستخدام الأمثل لخدماتهم؛
- التركيز على تقوية العلاقات بين الإدارة و العاملين كهدف في حد ذاته، بدلاً من النظر إليه كوسيلة لزيادة كفاءة المنظمة؛
- طول الوقت المستغرق في برامج التطوير التنظيمي، و قصور استخدام المعلومات و نقص التخطيط السليم؛
- البحث عن حلول سريعة أو صفات جاهزة لمشكلات المنظمة، و ضعف الرابطة بين برامج التطوير التنظيمي و جوانب أخرى هامة كسياسات الأفراد، و نظم المعلومات.

¹. إلياس ليوز، مرجع سبق ذكره، ص 114.

². المرجع نفسه، ص 115.

و الملاحظ أن كل العوامل و الأسباب السابقة تضع العاملين ضمن عناصر تطبيق عملية التطوير التنظيمي بنجاح، فقد تتضمن عملية التطوير التنظيمي تطوير قدرات و مهارات الأفراد لكنها حتى و إن تضمنت تطوير أي أجزاء أخرى في المنظمة فلا بد من الاستعانة بقدرات و مهارات العاملين، هذه القدرات لا تستطيع المنظمة التهيئة لتحقيق التغيير فيها ما لم يقتنع العاملون أنفسهم بجدوى التطوير.

II-3-4- أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية التطوير التنظيمي

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك و التزام العاملين بها، فكما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة و مقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، و هذه ميزة للتنظيمات المستقرة و القوية، و التي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية و معنوية للعاملين، تجعلهم أكثر ولاء و انتماء لها، هذا على عكس التنظيمات الجديدة التي تفترق إلى التمسك بالقيم والاعتقادات و التي لا تزال تتلمس طريقها، ما يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يعكس ولاء تنظيمياً أقل و ثقافة تنظيمية ضعيفة الأمر الذي يجعلها لا تحظى بالثقة و القبول من طرف أعضاء المنظمة.

و يتطلب التطوير التنظيمي توافق الثقافة و تناغمها مع الاستراتيجية و البيئة و التكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الدينامية، و التي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة و أخذ المخاطرة و قبول الاختلاف و التعددية، و وجود مستوى عالي من التنسيق الأفقي و التكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، و على العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاءة و تتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة. و تنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على أحكام الرقابة، تقليل المخاطرة، و عدم قبول الاختلافات. أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية و القيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً، فالتكنولوجيا البسيطة و الروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، و تعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، و تسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة و المتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، و تنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية و الانضباط الذاتي.¹

1. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 265، 266.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق توصلنا إلى تعريف التطوير التنظيمي و الذي هو عبارة عن جهد مخطط طويل الأجل و متعدد الأبعاد يستهدف تحسين الفعالية التنظيمية. و تعرفنا على أهميته في مواجهة التحديات العديدة و المتنوعة التي تشهدها المنظمات الحديثة، بالإضافة إلى خصائصه المتعددة.

ثم عرضنا أهم الأسباب الدافعة له من متغيرات داخلية و خارجية، و أهدافه و مجالاته التي نذكر منها: التطوير التكنولوجي و تطوير الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي.

و انتقلنا للتعرف على مراحلها حيث لاحظنا اختلافا بين الباحثين في تحديدها. و أخيرا تناولنا العوامل المؤثرة في نجاح و فشل عملية التطوير التنظيمي، ثم حاولنا شرح تأثير الثقافة التنظيمية في فاعلية التطوير التنظيمي، الذي يتطلب توافق الثقافة و تناغمها مع الاستراتيجية و البيئة و التكنولوجيا.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في

المؤسسة المينائية "جن جن"

➤ تقديم المؤسسة محل الدراسة

➤ الإطار المنهجي للدراسة

الميدانية

➤ عرض و تحليل نتائج

الاستبيان و اختبار الفرضيات

تمهيد الفصل

بعدها تطرقنا في الجانب النظري إلى بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي، و العلاقة بينهما بإيجاز، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال وصف و تحليل المعطيات الميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن" حول متغيري الدراسة و اختبار أثر المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" في المتغير التابع " التطوير التنظيمي".

و لتسهيل دراستنا الميدانية قسمنا الفصل إلى ثلاثة أقسام، حيث نقوم أولاً بتعريف المؤسسة محل الدراسة ثم تبيان الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، و نخصص القسم الثالث لعرض و تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة.

III-1- تقديم المؤسسة محل الدراسة

يتم في هذا الجزء تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة "ميناء جن جن"، من خلال تعريفها و أهدافها و كذلك دورها، مع إعطاء شرح لهيكلها التنظيمي.¹

III-1-1- التعريف بالمؤسسة المينائية "جن جن"

يعتبر ساحل ولاية جيجل منطقة استراتيجية، فقد كانت منذ القدم محل اهتمام داخلي و خارجي و استطاع أن يكون منطقة عبور السفن التجارية، و في الحقبة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جديد لنقل البضائع و المتمثلة أساسا في: منتجات الفلين و الكروم التي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج و بالضبط نحو فرنسا و بلجيكا. و بعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء "جن جن" من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984 تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة و أصبح الميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا لمرسوم رئاسي 84/173 المؤرخ في 1984/07/21.

بدأت أشغال بناء ميناء "جن جن" بجيجل 1984/03/09، و انتهت في نهاية سنة 1999، و قد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية و هولندية تترأسها "LON DOTTE"، و قد بلغت تكلفة إنجازها حوالي 5.2 مليار دينار جزائري، بتمويل من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و البنك الإسلامي للتنمية. و منظمة ميناء "جن جن" هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة متعددة الخدمات و هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر: 4 ملايين دينار جزائري.

يتوفر ميناء "جن جن" على عدة ميزات ترشحه لاحتلال مكانة مميزة على المستوى الجهوي و القاري فهو يقع في الجهة الشرقية لمدينة جيجل بالمنطقة المسماة "أشواط"، و يبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كلم، و 370 كلم عن الجزائر العاصمة، و 40 كلم عن مدينة قسنطينة، و 2 كلم عن مطار فرحات عباس و 40 كلم عن منطقة "بلارة" الصناعية، و 900 كلم عن حاسي مسعود. تقدر مساحة الميناء بحوالي 140 هكتار، و يحتوي على منشآت قاعدية و فوقية تتناولها فيما يلي:

- **المنشآت القاعدية:** يتكون ميناء جن جن من حاجزين للحماية، طول السد الغربي 3000 م، و طول السد الشرقي 900 م، كما يتوفر على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة و متعددة.
- **المنشآت الفوقية:** و تتمثل في جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء و هي كالاتي:
 - **العمارات:** و تضم العمارات الإدارية و جميع مباني الميناء، إضافة إلى مقر الجمارك و شرطة المرور و الحدود، عمارة قيادة الميناء و مركب الصحة.

¹. حميدوش إكرام، بوحبيبة عائشة، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع - دراسة حالة المؤسسة المينائية "جن جن" بجيجل، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019 / 2020، ص 99 - 105.

- **المستودعات:** تحتوي على ثلاث مستودعات مبنية، مساحة كل واحدة منها 1000 م²، كما تحتوي المؤسسة على هياكل طور الإنجاز بالرصيف الغربي، و مجموعة من المستودعات مساحتها حوالي 6000 م²، إضافة إلى احتوائها على منشآت كهربائية لتوزيع الطاقة قوتها 6300 كيلو وات.
- **التجهيزات:** و تتمثل في عتاد السلع من:
 - ✓ عربات رافعة مختلف الحمولات ذات سعة (3 طن - 8 طن)؛
 - ✓ عربات رافعة مجهزة بآلات توزيع الحاوية؛
 - ✓ أروقة ناقلة للحبوب تنقل 50 طن / الساعة، 250 طن/ للساعة؛
 - ✓ رافعات ناقلة قوتها 65 طن و أخرى 90 طن؛
 - ✓ حاملة حاويات ذات 40 قدما.

III-1-2- أهداف مؤسسة ميناء "جن جن"

- تتمثل وظيفة الميناء في تقديم مختلف الخدمات المينائية المتعلقة بالتكفل بالبواخر من يوم وصولها إلى خليج الميناء حتى خروجها، و تشمل ما يلي:
- ✓ الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطائه الضوء الأخضر لدخول الميناء؛
 - ✓ السهر على حماية البضائع من التلف و السرقة، بوضعها في المستودعات؛
 - ✓ التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية؛
 - ✓ حراسة البضائع ليلا و نهارا لحين استلامها؛
 - ✓ المساعدة بمختلف التجهيزات من ساحبات زوارق و غيرها للبواخر الداخلة إلى الميناء و الخارجة منه؛
 - ✓ تسيير موانئ الصيد البحري الواقعة بولاية جيجل.
- و تهدف مؤسسة ميناء "جن جن" لتحقيق أهداف داخلية و أخرى خارجية:
- **الأهداف الداخلية:** من بين هذه الأهداف نذكر:
 - ✓ الريح أي محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن؛
 - ✓ النمو أي زيادة رأس المال، و كذا توسيع المؤسسة، و ذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى؛
 - ✓ الزيادة في حجم التعاملات؛
 - ✓ استمرار المؤسسة في نشاطها بتحسين الخدمات وفق المقاييس المعمول بها؛
 - ✓ تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء و خارجه.
 - **الأهداف الخارجية:** نذكر منها ما يلي:
 - ✓ المساهمة في زيادة الدخل القومي؛
 - ✓ توفير مداخيل بالعملة الصعبة؛

- ✓ المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد، خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من المنتجات المرشحة للتطور مستقبلا؛
- ✓ فك الخناق عن موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدهارا شديدا.

III-1-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"

يتكون الهيكل التنظيمي (انظر الملحق رقم 01) للمؤسسة المينائية "جن جن" من:

- **المديرية العامة:** يترأسها المدير العام الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة و يتولى عدة مهام أهمها ما يلي:
 - ✓ المصادقة على تطبيق و مراقبة نشاطات المؤسسة؛
 - ✓ ضبط تسيير المؤسسة و تحديد الترتيب الهرمي للعمال، و تعيين الإطارات العليا؛
 - ✓ تمثيل المؤسسة في جميع نشاطات الحياة العملية.
- **مديرية الأشغال و الصيانة:** من أهم مهام هذه المديرية ما يلي:
 - ✓ ضمان الصيانة الدائمة للتجهيزات و المنشآت و الهياكل القاعدية؛
 - ✓ السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة؛
 - ✓ تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعة؛
 - ✓ القيام بجولات يومية في ورشات الميناء بهدف الاطلاع على حالات و مراحل تقدم الأشغال؛
 - ✓ التخطيط لأشغال الصيانة و ضمان تنفيذها؛
- **مديرية الاستغلال:** و من أهم الأعمال المنسوبة إليها:
 - ✓ السهر على تنفيذ تعليمات القوانين و النصوص التشريعية السارية المفعول؛
 - ✓ السهر على الاستعمال الأمثل للإمكانات المتوفرة بالميناء؛
 - ✓ تحديد أسعار الخدمات؛
 - ✓ السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة.
- **مديرية المالية و المحاسبة:** من أهم الأعمال المنسوبة إليها ما يلي:
 - ✓ السهر على التطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة؛
 - ✓ القيام بتدوين العمليات المحاسبية في السجلات المحاسبية؛
 - ✓ تحديد حسابات و ميزانية المؤسسة؛
 - ✓ تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة و مجلس الإدارة.
- **مديرية الدراسات و التنمية:** من أهم أعمالها ما يلي:
 - ✓ دراسة الإحصائيات و التغيرات الملاحظة فيما يخص التبادلات الخاصة بالنقل؛
 - ✓ تحديد الحاجيات من الإحصائيات اللازمة في كل المجالات و التمكن من تكنولوجيا النقل البحري و التوزيع.

- ✓ تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية سارية المفعول.
- **مديرية الموارد البشرية:** من بين مهام مدير الموارد البشرية ما يلي:
 - ✓ دراسة و مراقبة و توجيه نشاط الهيئة المشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - ✓ السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة و مجلس الإدارة؛
 - ✓ تشخيص الوقائع و التجارب المعمول بها في جميع مجالات الأعمال الداخلية للمؤسسة، و الصعوبات و التحديات التي تعيق الجودة، و كذلك الفوارق مقارنة بالتطور الأحسن؛
 - ✓ إعداد التقارير حول الحقائق و التطبيقات المعمول بها في جميع الميادين الداخلية للمؤسسة، و تحديد القيود و العراقيل و معوقات العمل، و إعطاء حلول و اقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.
 - و تحت مديريةية الموارد البشرية توجد دائرتان هما:
 - **دائرة الإدارة العامة:** و هي مكلفة بما يلي:
 - ✓ تسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح؛
 - ✓ الاهتمام بالنظافة و الأمن؛
 - ✓ حفظ الأرشيف؛
 - ✓ تنظيم مهام العمل، و استقبال المكلفين بالمهام من مختلف الجهات الخارجية.
 - و تنقسم دائرة الإدارة العامة إلى ثلاث مصالح هي: مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الوقاية و الأمن، مصلحة المنازعات.
 - **دائرة التكوين و المستخدمين:** و هي مقسمة إلى مصلحتين هما: مصلحة التكوين، مصلحة المستخدمين.

III-2- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنقوم في هذا الجزء بعرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بدءا بتعريف مجتمع و عينة الدراسة، ثم عرض خطوات تصميم أداة جمع البيانات وصولا إلى الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات إحصائيا، إضافة إلى نتائج اختبار جودة البيانات و صدق و ثبات أداة الدراسة.

III-2-1- عينة و أدوات الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب على مجتمع و عينة الدراسة، و الأداة المستخدمة في جمع البيانات و كذا مختلف الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات.

III-2-1-1-مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين في مؤسسة ميناء "جن جن"، و البالغ عددهم 1285 موظفا. و نظرا لصعوبة دراسة كل أفراد المجتمع اخترنا عينة مكونة من 50 عاملا من الموظفين الإداريين فقط، حيث تم توزيع 50 استبياناً و استرداد 47 منها دون وجود استمارات ملغاة.

III-2-1-2-تقديم أدوات جمع البيانات

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها و أخذاً بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية و الإمكانيات المادية المتاحة، اعتمدنا الاستبيان أداة لجمع البيانات الأولية، في حين استعنا بمنكرات الماستر المتوفرة في المؤسسة لجمع البيانات الثانوية المتعلقة بها بتوجيه من الموظف المشرف على التريص. و قد تم تطوير الاستبيان انطلاقاً من الفرضيات و بما يخدم أهداف الدراسة، و تم التأكد من صدقه و ثباته بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقاً.

و يغطي الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية هي: محور البيانات الشخصية و الوظيفية، محور الثقافة التنظيمية، و محور التطوير التنظيمي. (انظر الملحق رقم 02)

❖ محور البيانات الشخصية و الوظيفية

يتضمن بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و المتمثلة في: الجنس، العمر المؤهل العلمي، و الخبرة. و قد قمنا بترميز هذه المعلومات بأرقام لإدخالها في البرنامج الإحصائي (SPSS)

❖ محور الثقافة التنظيمية

قمنا باقتباس هذا المحور من دراسة سابقة لسمير يوسف عبد الإله عنوانها " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة" مع إدخال بعض التعديلات اللغوية فقط و الاحتفاظ بنفس الأبعاد و أنواع الثقافة التنظيمية.¹ يتكون هذا المحور من 15 فقرة تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية و كل فقرة تتضمن أربعة خيارات إجابة هي:

- الخيار الأول يمثل ثقافة القوة؛
 - الخيار الثاني يمثل ثقافة النظم و الأدوار؛
 - الخيار الثالث يمثل ثقافة الإنجاز؛
 - الخيار الرابع يمثل ثقافة التعاطف الإنساني.
- و أعطيت الخيارات الأربع الترميز التالي في برنامج SPSS:

¹. سمير يوسف عبد الإله، مرجع سبق ذكره، ص 129 - 131.

الجدول رقم (01): ترميز نوع الثقافة في برنامج SPSS

نوع الثقافة	ثقافة القوة	ثقافة النظم و الأدوار	ثقافة الإنجاز	ثقافة التعاطف الإنساني
الترميز	01	02	03	04

المصدر: إعداد الطالبتين.

❖ محور التطوير التنظيمي

- تم صياغة 39 عبارة بطريقة مبسطة مقسمة على أربعة أبعاد للتطوير التنظيمي، بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في الموضوع، وفق ما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع عبارات الاستبيان وفق الأبعاد

أرقام العبارات	10-01	18-11	26-19	39-27
البعد	تطوير الموارد البشرية	تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل	التطوير التكنولوجي	تطوير الهيكل التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبتين.

تحتوي هذه العبارات على خيارات إجابة متدرجة حسب مقياس "ليكرت الخماسي" كما يلي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS، ط1، دار الخوارزم العلمية، الرياض 2008، ص 540. (بتصرف)

تم عرض نموذج الاستبيان على الأستاذة المشرفة حيث قامت بالتعديلات اللازمة و في الأخير تم طباعة الاستبيان في شكله النهائي و توزيعه على عينة الدراسة.

III-2-1-3- أدوات التحليل الإحصائي

تم تفرغ البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية و الذي يرمز له اختصاراً (SPSS)، و تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

❖ **المدى:** بغرض تحديد طول فئات مقياس "ليكرت الخماسي" المستخدم في محور التطوير التنظيمي من الاستبيان، تم حساب المدى بين أكبر قيمة و أصغر قيمة لدرجات القياس [4 = 1-5] ثم قسمته على عدد درجات المقياس و هو 5 للحصول على طول الفئة أي $0.8 = 4 \div 5$. و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي 1 من أجل تحديد الحد الأعلى لأول فئة ($1.8 = 0.8 + 1$)، و بالتالي نتحصل على 5 فئات تقابلها 5 درجات موافقة على عبارات محور التطوير التنظيمي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع درجات سلم "ليكرت الخماسي" لأبعاد التطوير التنظيمي

الفئة	11.80-1]	2.60-1.80]	3.40-2.60]	4.20-3.40]	15-4.20]
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 540.

❖ **التكرارات:** تعبر عن إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المقياس، تستعمل عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

❖ **النسبة المئوية:** يتم استخدامها في تحليل بيانات عينة الدراسة.

❖ **المتوسط الحسابي:** من أهم مقاييس النزعة المركزية و أكثرها شيوعا و يستخدم في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة.

❖ **الانحراف المعياري:** هو أفضل مقاييس التشتت و أكثرها استخداما رغم صعوبة حسابه في حال كبر حجم العينة، يستخدم لقياس تباعد الاستجابات عن وسطها الحسابي بهدف تحديد مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها أساسا.

❖ **معامل ألفا كرونباخ:** تم استخدامه لقياس ثبات عبارات الاستبيان.

❖ **معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم هذا المعامل لدراسة العلاقة بين متغيرين، و قد تم استخدامه للتأكد من صدق عبارات و أبعاد الاستبيان، و تم استخدامه لقياس طبيعة و درجة ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع و أبعاده و تتدرج قيمه في المجال [0-1] وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): درجات معامل الارتباط لبيرسون

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط لبيرسون
ارتباط ضعيف	من 0 إلى أقل من 0.30
ارتباط متوسط	من 0.30 إلى أقل من 0.60
ارتباط قوي	من 0.60 إلى أقل من 0.80
ارتباط قوي جدا	من 0.80 إلى أقل من 01
ارتباط تام	من 01 فما فوق

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مذكرة فوزية عياد، أثر السلوك الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة جيجل، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019/ 2020، ص 32.

❖ **اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيعا طبيعيا أم لا.

❖ **اختبار T في حالة العينة الواحدة:** لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة و هي 3 أم زاد أو قل عن ذلك، و قد تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات المحور الثالث من الاستبيان.

❖ **الانحدار الخطي البسيط:** تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة.

III-2-2- اختبار أداة الدراسة و جودة البيانات

سنقوم أولاً باختبار نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ثم اختبار ثبات الاستبيان، و بعدها التأكد من صدق عبارات الاستبيان و أبعاده و محاوره.

III-2-2-1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف-سمرنوف)

اختبار "كولمجراف-سمرنوف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، و يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

العنوان	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الثقافة التنظيمية	0.078	0.200
التطوير التنظيمي	0.099	0.200

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS (الملحق رقم 03).

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لمحوري الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي تساوي 0.200 و هي أكبر من القيمة المقدره إحصائياً التي تساوي 0.05، ما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي و يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

III-2-2-2- اختبار ثبات الاستبيان

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل " ألفا كرونباخ " باستخدام برنامج SPSS لمحوري الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي و أبعاده بالإضافة إلى الثبات الكلي.

الجدول رقم (07): معاملات ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
محور الثقافة التنظيمية	15	0,817
البعد الأول للتطوير التنظيمي	10	0.931
البعد الثاني للتطوير التنظيمي	08	0.911
البعد الثالث للتطوير التنظيمي	08	0.926
البعد الرابع للتطوير التنظيمي	13	0.777
محور التطوير التنظيمي	39	0,945
الثبات الكلي	54	0.945

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04).

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات يتراوح بين 0.777 في حده الأدنى و 0.945 في حده الأعلى. و بلغ الثبات الكلي 0.945 و هو أكبر من 0.60، ما يعني أن أداة الدراسة تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات و يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات المطلوبة.

III-2-2-3- اختبار صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية و وضوح عباراته و مفرداته لكل من يستخدمها من ناحية ثانية، و سنختبر الصدق البنائي إحصائياً.

أ. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه. و قمنا بقياسه من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه. (الملحق رقم 05)

❖ محور الثقافة التنظيمية

فيما يلي نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	0.238	0.106
02	0.693	0.000
03	0.609	0.000
04	0.400	0.000
05	0.758	0.000
06	0.557	0.000
07	0.613	0.000
08	0.093	0.535
09	0,417	0.004
10	0.468	0.001
11	0.778	0.000
12	0.630	0.000
13	0.576	0.000
14	0.677	0.000
15	0.493	0.000

المصدر: إعدادا الطالبتين اعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أغلب معاملات الارتباط دالة و موجبة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، ما عدا العبارة رقم (01) و(08) التي بلغت قيمتهما الاحتمالية 0.106 و0.535 على الترتيب، و يمكننا القول عموماً أن العبارات صادقة لقياس الثقافة التنظيمية.

❖ محور التطوير التنظيمي

فيما يلي نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني بأبعاده الأربعة:

◀ الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني: تطوير الموارد البشرية

الجدول رقم(09): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من محور التطوير التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار	0.752	0.000
02	توجد خطط واضحة لتدريب العاملين في المؤسسة وفقاً لاحتياجاتهم	0.836	0.000
03	تسعى المؤسسة لوضع خطط تدريبية من أجل تطوير مهارات و قدرات العاملين	0.824	0.000
04	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل	0.829	0.000
05	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب تدريب ملائمة لخصائص العاملين	0.861	0.000
06	تهدف عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة، إلى تطوير أدائهم في المدى المتوسط و الطويل	0.799	0.000
07	تحرص الإدارة على الاستفادة من قدرات و خبرات العاملين لتحسين إجراءات العمل	0.770	0.000
08	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع روح التنافس بين العاملين	0.742	0.000
09	تشجع إدارة المؤسسة ثقافة الإنجاز لدى العاملين (تحقيق الأهداف الشخصية و التنظيمية)	0.716	0.000
10	تهتم إدارة المؤسسة بتوفير ظروف عمل تلبي الاحتياجات النفسية و الاجتماعية للعاملين	0.734	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة و موجبة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات تساوي 0.000، ما يدل على أن عبارات البعد صادقة لقياس تطوير الموارد البشرية.

◀ الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني: تطوير الأنظمة

و السياسات و إجراءات العمل

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من محور التطوير التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	تسعى المؤسسة لتعديل السياسات و نظم التشغيل باستمرار	0.800	0.000

0.000	0.786	تقوم سياسات المؤسسة الإدارية على مشاركة العاملين في اقتراح و إحداث التطوير	12
0.000	0.765	تهتم إدارة المؤسسة بمراجعة نظام الحوافز و المكافآت بصورة منتظمة	13
0.000	0.787	تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم الاتصال المستخدمة	14
0.000	0.901	تسعى المؤسسة إلى تطوير أساليب صنع القرار	15
0.000	0.678	تتابع إدارة المؤسسة تنفيذ القرارات المتخذة باستمرار	16
0.000	0.786	تتم مراجعة نظام الرقابة في المؤسسة و تعديله كلما اقتضت الضرورة	17
0.000	0.769	يتم تطوير إجراءات و أساليب العمل باستمرار	18

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة و موجبة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات تساوي 0.000، ما يدل على صدق العبارات لقياس تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل.

◀ الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني: التطوير التكنولوجي

الجدول رقم(11): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من محور التطوير التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19	تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها و أهدافها	0.833	0.000
20	تسعى المؤسسة لتطوير الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل بصفة دورية	0.770	0.000
21	تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين على الاستخدام الكفؤ للوسائل التكنولوجية المدمجة في العمل	0.806	0.000
22	تهتم المؤسسة بتطوير تكنولوجيا الاتصال لزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة	0.781	0.000
23	تسعى إدارة المؤسسة إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تسريع وتيرة إنجاز العمل	0.825	0.000
24	تستهدف المؤسسة تخفيض التكاليف من خلال التطوير التكنولوجي	0.792	0.000
25	تسعى إدارة المؤسسة إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل من أجل تطوير الأداء	0.870	0.000
26	تهتم إدارة المؤسسة بإدخال التكنولوجيات الحديثة لتطوير نظم المعلومات	0.834	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة و موجبة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات تساوي 0.000، ما يدل على أن عبارات البعد صادقة لقياس التطوير التكنولوجي.

الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني: تطوير الهيكل التنظيمي

الجدول رقم(12):الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من محور التطوير التنظيمي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
27	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائم لطبيعة و احتياجات العمل	0.588	0.000
28	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المؤسسة	0.593	0.000
29	الهيكل التنظيمي للمنظمة من (يمكن تعديله حسب الحاجة)	0.531	0.000
30	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري، من أجل تعديله إذا اقتضت الضرورة	0.662	0.000
31	تعتمد المؤسسة أسلوب تفويض السلطة بشكل كبير.	0.586	0.000
32	يوجد تناسب بين السلطة الممنوحة لي و المسؤولية الموكلة إلي	0.821	0.000
33	تحرص المؤسسة على تناسب محتوى و طبيعة العمل مع قدرات العاملين	0.758	0.000
34	يوجد تناسب بين القدرة الإشرافية للرؤساء و عدد مرؤوسيهم	0.766	0.000
35	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع التفاعل الإيجابي بين جماعات العمل	0.766	0.000
36	يضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة سهولة الاتصال بين الوحدات التنظيمية (الأقسام و المصالح...)	0.684	0.000
37	يتم تحديث الوصف الوظيفي وفقا لمتطلبات عملية تطوير الهيكل التنظيمي	0.780	0.000
38	تعتمد خطط تطوير الهيكل التنظيمي على نتائج تقييم الأداء.	0.812	0.000
39	تسعى المؤسسة لتغيير هيكلها التنظيمي باستخدام التكنولوجيا	0.638	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة و موجبة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات تساوي 0.000، ما يدل على أن عبارات البعد صادقة لقياس تطوير الهيكل التنظيمي.

ب. صدق الاتساق البنائي لأبعاد و محاور الاستبيان

يتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد و الدرجة الكلية للمحور الثاني، و كذا حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور و الدرجة الكلية للاستبيان.

❖ الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني: التطوير التنظيمي

يبين الجدول التالي معاملات ارتباط درجة كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي مع الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي.

الجدول رقم(13): الاتساق البنائي لأبعاد محور التطوير التنظيمي

الرقم	البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تطوير الموارد البشرية	0.911	0.000
02	تطوير الأنظمة والسياسات و إجراءات العمل	0.874	0.000
03	التطوير التكنولوجي	0.858	0.000
04	تطوير الهيكل التنظيمي	0.910	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 06).

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة و موجبة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، ما يدل على أن الأبعاد صادقة لقياس التطوير التنظيمي.

❖ الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

يبين الجدول التالي معاملات ارتباط درجة كل من محور الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (14): الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

الرقم	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	الثقافة التنظيمية	0.602	0.000
02	التطوير التنظيمي	0.983	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07).

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة و موجبة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، ما يدل على أن محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه و بالتالي إمكانية تطبيقه و استخدامه.

III-3- عرض و تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضا لنتائج الاستبيان، بدءا بالبيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ثم تحليل عبارات الاستبيان، وصولا إلى اختبار فرضيات الدراسة.

III-3-1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان

سنقوم في هذا الجزء بعرض و تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و اتجاهاتهم نحو متغيري الدراسة؛ الثقافة التنظيمية و محور التطوير التنظيمي.

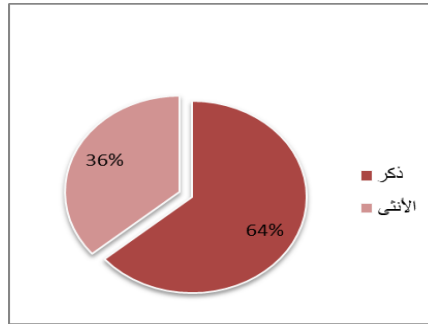
III-1-1-3- البيانات الشخصية و الوظيفية

يتضمن الجزء الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية و كمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية للأفراد المستجوبين. (الملحق رقم 08)

❖ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

توزع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



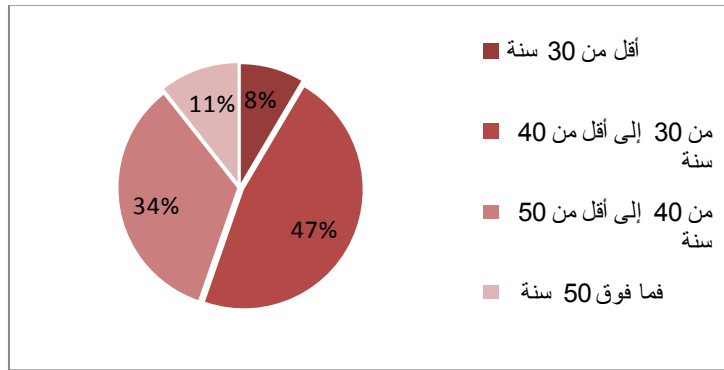
المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على برمجية EXCEL.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن غالبية مفردات العينة رجال بنسبة 64%، و هذا يعود إلى طبيعة عمل الميناء الذي يحتاج للعنصر الذكوري أكثر من الأنثوي.

❖ توزيع أفراد العينة حسب العمر

توزع أفراد عينة الدراسة من حيث العمر وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



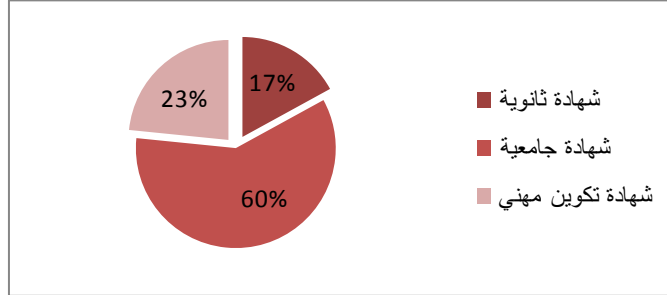
المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على برمجية EXCEL.

نلاحظ من الشكل السابق أن حوالي 55% من الأفراد المستجوبين أعمارهم أقل من 40 سنة، ما يعني أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب و هذا يتوافق مع تركيبة المجتمع الجزائري. تليها فئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة و التي تمثل 34% من أفراد العينة أما البقية فتبلغ أعمارهم 50 سنة فما فوق.

❖ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

توزع أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



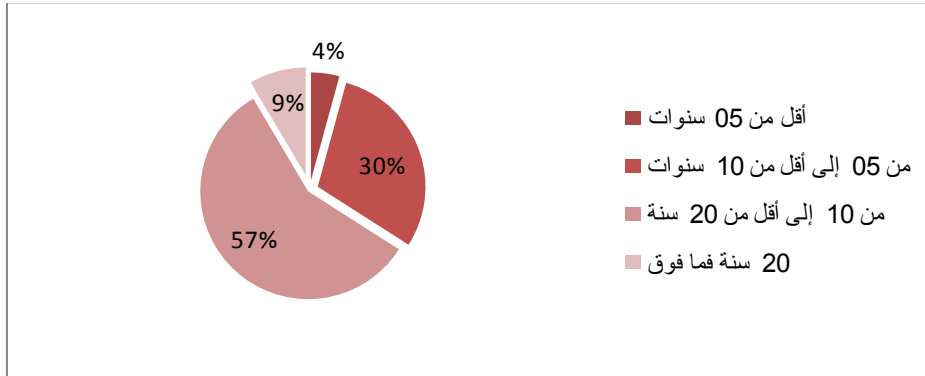
المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على برمجية EXCEL.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية هي 60%، و 23% هي نسبة حاملي شهادات التكوين المهني، و 17% هي نسبة أصحاب الشهادات الثانوية.

❖ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

توزع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على برمجية EXCEL.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن 57% من الأفراد المستجوبين تتراوح خبرتهم بين 10 سنوات و 20 سنة و 30% منهم تتراوح خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، و 09% فقط خبرتهم تفوق 20 سنة.

III-1-2- تحليل عبارات و أبعاد الاستبيان

سيتم تحليل إجابات الموظفين أفراد العينة عن عبارات محوري الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي اعتمادا على المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، و الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت.

أ. محور الثقافة التنظيمية

سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (الملحق رقم 09).

تحليل عبارات البعد الأول

الجدول رقم (15): تحليل عبارات البعد الأول للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 1
03	8.5	تلبية طلبات رؤسائهم	أولويات الموظفين في المؤسسة
01	53.2	الالتزام بأداء واجباتهم و مسؤولياتهم حسب اللوائح و الأنظمة	
02	34	إنجاز المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق	
04	4.3	التعاون مع زملائهم لحل مشكلات العمل و المشكلات الشخصية	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يرون أن أولوية الموظفين في المؤسسة هي الالتزام بأداء واجباتهم و مسؤولياتهم حسب اللوائح و الأنظمة بنسبة 53.2%، ما يدل على تحكم الانظمة و اللوائح في أداء الموظفين لأعمالهم. ثم يليها إنجاز المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق بنسبة 34%. في حين أن تلبية طلبات الرؤساء و التعاون مع الزملاء لحل مشكلات العمل و المشكلات الشخصية ليست أولوية بالنسبة لهم حيث اختارها فقط 8.5% و 4.3% على الترتيب من أفراد العينة، و ربما يعود ذلك للعلاقة الرسمية بين الموظفين أو لوجود توتر في التواصل بينهم.

تحليل عبارات البعد الثاني

الجدول رقم (16): تحليل عبارات البعد الثاني للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 2
02	38.3	لديهم القدرة على إرضاء رؤسائهم	الموظفون الذين يتقدمون و يحصلون على ترقيات في هذه المؤسسة
03	17	يلتزمون بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم حسب اللوائح و الأنظمة	
01	42.6	ينجزون المهام التي يكلفون بها بكفاءة و فاعلية	
04	2.1	يقيمون علاقات عمل قوية مع زملائهم من خلال التعاون	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 42.6% من أفراد العينة يرون أن الموظفين الذين يتقدمون و يحصلون على ترقيات في المؤسسة هم أولئك الذين ينجزون المهام التي يكلفون بها بكفاءة و فاعلية. أما 38% منهم فيرون أن الموظفين الذين لديهم القدرة على إرضاء رؤسائهم هم من يتقدمون و يحصلون على الترقيات. و 17% منهم يرون أن الترقيات من نصيب الموظفين الذين يلتزمون بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم حسب اللوائح و الأنظمة. و اعتبر القليل جدا (2.1%) من المستجوبين أن الموظفين الذين يقيمون علاقات عمل قوية مع زملائهم من خلال التعاون هم من يتقدم و يترقى، ما يدل على عدم أولوية العمل في فرق في المؤسسة.

تحليل عبارات البعد الثالث

الجدول رقم (17): تحليل عبارات البعد الثالث للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 3
02	29.8	مرؤوسون في خدمة رؤسائهم	تنظر هذه المؤسسة لموظفيها على أنهم
01	57.4	موظفون راسميون لهم حقوق و عليهم واجبات	
03	10.6	زملاء ملتزمون بإنجاز أهداف مشتركة	
04	2.1	أفراد أسرة واحدة أو أصدقاء يحبون أن يكونوا مع بعضهم البعض	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 57.4% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تنظر لموظفيها على أنهم موظفون راسميون لهم حقوق و عليهم واجبات، ما يدل على كثرة الرسمية في التعامل. أما 29.8% منهم فيرون أنها تنظر إليهم كمرؤوسين في خدمة رؤسائهم. و يرى 10.6% منهم أنها تنظر إليهم كزملاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة، ما يدل على ضعف ثقافة الإنجاز المشترك. و أخيرا رأت فئة قليلة جدا (2.1%) أن المؤسسة تنظر إليهم كأفراد أسرة واحدة أو أصدقاء يحبون أن يكونوا مع بعضهم البعض، ما يدل على ضعف ثقافة التعاطف الإنساني.

تحليل عبارات البعد الرابع

الجدول رقم (18): تحليل عبارات البعد الرابع للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 4
03	19.1	رؤسائهم باستخدام الثواب و العقاب	يتم قيادة و توجيه موظفي المؤسسة من خلال
01	53.2	النظم و اللوائح التي تشرح للموظفين ما يجب فعله	
02	23.4	التزامهم الذاتي (الشخصي) لإنجاز أهداف المؤسسة	
04	4.3	رغبة الموظفين بأن يكون زملاؤهم راضين عنهم	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 53.2% من أفراد العينة يرون أن توجيه و قيادة الموظفين في مؤسستهم يتم من خلال النظم و اللوائح التي تشرح للموظفين ما يجب فعله. يليهم 23.4% يرون أن التوجيه يتم من خلال الالتزام الذاتي (الشخصي) لإنجاز أهداف المؤسسة. أما ما نسبته 19.1% فيرون أنه يتم باستخدام الثواب و العقاب من طرف الرؤساء، و أخيرا رأت فئة قليلة جدا (4.3%) أن رغبة الموظفين بأن يكون زملاؤهم راضين عنهم هي التي توجههم.

تحليل عبارات البعد الخامس

الجدول رقم (19): تحليل عبارات البعد الخامس للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 5
01	48.9	بأن الإدارة العليا تتخذ القرار و تأمر بتنفيذه	تتميز عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة
02	34	بأنها تتم حسب اللوائح و الأنظمة المعمول بها في المؤسسة	
04	4.3	بالتفويض الواسع للصلاحيات	
03	12.8	بالإجماع على اتخاذ القرارات من أجل ضمان قبول القرارات و دعمها	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 48.9% من أفراد العينة يرون أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتميز بأن الإدارة العليا تتخذ القرار و تأمر بتنفيذه، ما يدل على المشاركة الضعيفة للموظفين في عملية اتخاذ القرار و بأنها تتم أيضا حسب اللوائح و الأنظمة المعمول بها في المؤسسة بنسبة أقل حيث اختارها 34% من المستجوبين. ثم يليه الإجماع على اتخاذ القرارات من أجل ضمان قبول القرارات و دعمها بنسبة 12.8% من المستجوبين، ثم التفويض الواسع للصلاحيات بنسبة 4.3% منهم ما يعكس ضعف ثقافة تفويض السلطة.

تحليل عبارات البعد السادس

الجدول رقم (20): تحليل عبارات البعد السادس للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 6
02	31.9	رغبة و رؤية المسؤولين	أساس إسناد الوظائف و المهام لموظفي المؤسسة
03	19.1	احتياجات المؤسسة	
01	42.6	ملاءمة متطلبات الوظيفة مع مهارات الموظفين الذين يشغلونها	
04	6.4	الرغبات الشخصية للموظفين	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 42.6% من أفراد العينة يرون أن إسناد الوظائف و المهام في المؤسسة يتم بناء على أساس ملاءمة متطلبات الوظيفة مع مهارات الموظفين الذين يشغلونها. و يرى 31.9% أن رغبة و رؤية المسؤولين هي الأساس، في حين 19.1% منهم يرون أن إسناد الوظائف و المهام يتم على أساس احتياجات المؤسسة. و أخيرا رأى القليل (6.4%) أنه يتم على أساس الرغبات الشخصية للموظفين، ما يدل على عدم وجود تعاطف في إسناد المهام و الوظائف بل يتم الأمر وفقا لأسس موضوعية أكثر.

عبارات البعد السابع

الجدول رقم (21): تحليل عبارات البعد السابع للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 7
02	25.5	مطيعين و مخلصين لرؤسائهم	المطلوب من موظفي المؤسسة أن يكونوا
01	57.4	على مستوى المسؤولية في أداء المهام	

03	10.6	محفزين ذاتياً و أكفاء و مبادرين
04	6.4	أعضاء في فرق عمل متعاونين مع زملائهم

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 57.4% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تنتظر من موظفيها أن يكونوا على مستوى المسؤولية في أداء المهام. و 25.5% منهم يرون أنها تريد موظفين مطيعين و مخلصين لرؤسائهم. أما 10.6% من المستجوبين فرأوا أنها تريد موظفين محفزين ذاتياً و أكفاء و مبادرين، ما يشير إلى ضعف ثقافة تشجيع الأفراد على المبادرة و التفوق و الإنجاز. و ارتأى القليل منهم (6.4%) أنها تنتظر منهم أن يكونوا أعضاء في فرق عمل متعاونين مع زملائهم، ما يدل على ضعف ثقافة العمل ضمن فرق في المؤسسة.

← تحليل عبارات البعد الثامن

الجدول رقم (22): تحليل عبارات البعد الثامن للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 8
03	21.3	حازمون و عادلون في نفس الوقت	أشعر أن مدير المؤسسة و المدراء و رؤساء الأقسام يتصرفون بطريقة تبين أنهم
02	25.5	رسميون و يتجنبون استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية	
01	34	ديمقراطيون يتقبلون آراء المرؤوسين	
04	19.1	متفهمون للاحتياجات الشخصية لمرؤوسيههم	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 34% من أفراد العينة يشعرون أن تصرفات مدير المؤسسة و مدراء و رؤساء الأقسام تبين أنهم ديمقراطيون يتقبلون آراء المرؤوسين. و رأى 25.5% منهم أن المسؤولين رسميون و يتجنبون استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية، ما قد يشير إلى احتمال استخدام السلطة لخدمة المصلحة الشخصية. أما 21.3% من المستجوبين فيرون أنهم حازمون و عادلون في نفس الوقت، ما قد يعني احتمال الحزم مع انتقاء شرط العدالة. و رأى البقية بنسبة 19.1% أن المسؤولين يتفهمون الاحتياجات الشخصية لمرؤوسيههم.

← تحليل عبارات البعد التاسع

الجدول رقم (23): تحليل عبارات البعد التاسع للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 9
03	23.4	يتمتع بشخصية قوية و نفوذ	الشخص الذي يوجه و ينصح الموظفين في هذه المؤسسة هو الذي
04	14.9	يكون التوجيه و الإرشاد و النصح من مسؤولياته و صلاحياته	
01	34	تتوفر لديه الخبرة و الكفاءة في تطوير العمل	
02	27.7	يقدم النصح و المساعدة عندما يطلب منه ذلك	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 34% من أفراد العينة يرون أن الشخص الذي تتوفر لديه الخبرة و الكفاءة في تطوير العمل هو الذي يوجه و ينصح الموظفين في المؤسسة. و رأى 27.7% منهم أن الموجه و الناصح هو

الذي يقدم النصح و المساعدة عندما يطلب منه ذلك. أما 23.4% من المستجوبين فأروا أن مهمة التوجيه و النصح يضطلع بها الشخص الذي يتمتع بشخصية قوية و نفوذ. و رأى البقية (14.9%) أن التوجيه و النصح هو جزء من مسؤولية و صلاحيات بعض الأشخاص هم فقط من يضطلع بها.

← تحليل عبارات البعد العاشر

الجدول رقم (24): تحليل عبارات البعد العاشر للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 10
03	21.3	الأمل في الثواب و الخوف من العقاب	التزام موظفي المؤسسة في إنجاز أعمالهم راجع إلى
02	36.2	القناعة بأن العمل على قدر الأجر	
01	40.4	الرغبة القوية في الإنجاز و المساهمة في نجاح المؤسسة و تقدمها	
04	2.1	الرغبة في المحافظة على علاقات عمل طيبة	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 40.4% من أفراد العينة يرون أن التزام موظفي المؤسسة في إنجاز أعمالهم راجع إلى الرغبة القوية في الإنجاز و المساهمة في نجاح المؤسسة و تقدمها، ما يدل على وجود شعور بالانتماء للمؤسسة لدى هؤلاء. و يرى 36.2% منهم أنه راجع إلى القناعة بأن العمل على قدر الأجر. في حين يرى 21.3% من المستجوبين أن الالتزام في إنجاز العمل يرجع إلى الأمل في الثواب و الخوف من العقاب. أما فئة قليلة جدا (2.1%) فاعتبرت أنه راجع إلى الرغبة في المحافظة على علاقات عمل طيبة.

← تحليل عبارات البعد الحادي عشر

الجدول رقم (25): تحليل عبارات البعد الحادي عشر للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 11
01	36.2	علاقة تنافسية حيث يهتم كل موظف بمصالحه الخاصة	تتصف العلاقة بين موظفي هذه المؤسسة بأنها
02	34	علاقة رسمية حسبما تنص عليه اللوائح و الأنظمة	
03	21.3	علاقة تعاونية تسودها روح الفريق لإنجاز المهام	
04	8.5	علاقة ودية	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة يرون أن العلاقة بين موظفي هذه المؤسسة تتصف بكونها علاقة تنافسية حيث يهتم كل موظف بمصالحه الخاصة بنسبة 36.2% منهم، و بكونها علاقة رسمية حسبما تنص عليه اللوائح و الأنظمة بنسبة 34%، و بأنها علاقة تعاونية تسودها روح الفريق لإنجاز المهام بنسبة 21.3% منهم، و بأنها علاقة ودية بنسبة 8.5%.

تحليل عبارات البعد الثاني عشر

الجدول رقم (26): تحليل عبارات البعد الثاني عشر للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 12
02	17	فرض الحلول من قبل الرؤساء	يتم حل النزاعات و الصراعات داخل المؤسسة من خلال
01	61.7	الرجوع إلى اللوائح و الأنظمة	
03	14.9	المناقشة لحل المشكلة بما يتفق مع مصلحة المؤسسة	
04	6.4	التفاهم بهدف المحافظة على علاقات طيبة	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 61.7% من أفراد العينة يرون أن حل النزاعات و الصراعات داخل المؤسسة يتم من خلال الرجوع إلى اللوائح و الأنظمة ما يعني ضعف ثقافة الحوار في المؤسسة و سيطرة الرسمية في حل النزاعات. و يرى 17% منهم أنها تحل من خلال الحلول التي يفرضها الرؤساء، و 14.9% يرون أنها تحل من خلال مناقشة الحلول بما يتفق مع مصلحة المؤسسة. أما نسبة قليلة منهم (6.4%) فتري أن حل النزاعات يتم من خلال التفاهم بهدف المحافظة على علاقات طيبة.

تحليل عبارات البعد الثالث عشر

الجدول رقم (27): تحليل عبارات البعد الثالث عشر للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 13
03	14.9	بيئة تسودها المنافسة الحادة بلا ضوابط	تنظر هذه المؤسسة للبيئة الخارجية على أنها
02	38.3	مجموعة مؤسسات تربطها علاقة تحكمها اللوائح و الأنظمة و القوانين	
01	40.4	بيئة تنافسية حيث تسعى المؤسسة للتميز في الإنتاجية و الجودة و الابتكار لتحقيق النجاح	
04	6.4	مجموعة مؤسسات تهتم كل منها بالمصالح المشتركة بينها و بين المؤسسات الأخرى	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 40.4% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تنظر للبيئة الخارجية كبيئة تنافسية تسعى فيها للتميز في الإنتاجية و الجودة و الابتكار لتحقيق النجاح، ما يعني أن المؤسسة تسعى لتحقيق الريادة في مجالها. و أن 38.3% منهم يرون أنها تنظر إلى محيطها بأنه مجموعة مؤسسات تربطها علاقة تحكمها اللوائح و الأنظمة و القوانين. في حين يرى 14.9% من المستجوبين أن المؤسسة تعتبر بيئتها الخارجية بيئة تسودها المنافسة الحادة بلا ضوابط. و يرى القليل منهم أنها تعتبر بيئتها الخارجية مجموعة مؤسسات تهتم كل منها بالمصالح المشتركة بينها و بين المؤسسات الأخرى، بنسبة 6.4%.

تحليل عبارات البعد الرابع عشر

الجدول رقم (28): تحليل عبارات البعد الرابع عشر للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 14
03	12.8	يتجاوزون النظم و القواعد إذا تأكدوا بأنهم سيفلتون من العقاب	عندما يواجه موظفو المؤسسة أثناء تأديتهم واجباتهم و مهامهم، تعارضا في النظم و القواعد، فإنهم
02	36.2	يلتزمون بالنظم و القواعد و يحاولون الحصول على موافقة المسؤولين بالاستثناء	
04	6.4	يتجاهلون النظم و القواعد من أجل تنفيذ المهام بشكل أفضل	
01	44.7	يتفاهمون و يتراضون معاً لاستبعاد الصعوبات و حل المشكلات	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 44.7% من أفراد العينة يرون أن الموظفين عندما يواجهون تعارضا في النظم و القواعد أثناء تأديتهم واجباتهم و مهامهم، يتفاهمون و يتراضون معاً لاستبعاد الصعوبات و حل المشكلات. و يرى 36.2% منهم أنهم يلتزمون بالنظم و القواعد و يحاولون الحصول على موافقة المسؤولين بالاستثناء. و يرى 12.8% منهم أن الموظفين يتجاوزون النظم و القواعد إذا تأكدوا بأنهم سيفلتون من العقاب. و رأى القليل منهم بنسبة 6.4% أنهم يتجاهلون النظم و القواعد من أجل تنفيذ المهام بشكل أفضل، في حال وجود تعارض.

تحليل عبارات البعد الخامس عشر

الجدول رقم (29): تحليل عبارات البعد الخامس عشر للثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة %	خيارات الإجابة	البعد 15
02	25.5	من هم الأشخاص الذين يمكن أن ينفعوهم أو يضرهم، في المؤسسة	لا بد للموظفين الجدد في هذه المؤسسة، أن يتعرفوا على
01	57.4	القواعد الرسمية و الأنظمة التي يجب الالتزام بها	
03	8.5	الموارد المتاحة في المؤسسة، للاستعانة بها في إنجاز المهام	
03	8.5	كيف يمكن العمل بروح الفريق و تكوين علاقات طيبة مع الآخرين	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 57.4% من أفراد العينة يرون أن الموظفين الجدد لا بد لهم من معرفة القواعد الرسمية و الأنظمة التي يجب الالتزام بها. و 25.5% منهم يرون أن هؤلاء عليهم معرفة الأشخاص الذين يمكن أن ينفعوهم أو يضرهم في المؤسسة. و يرى 8.5% منهم أنهم مطالبون بمعرفة الموارد المتاحة في المؤسسة للاستعانة بها في إنجاز المهام، و كيف يمكن العمل بروح الفريق و تكوين علاقات طيبة مع الآخرين.

من خلال تحليل مجموع أبعاد المحور الثاني، يمكننا استنتاج نوع الثقافة التنظيمية الموجودة في

المؤسسة وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

الترتيب	النسبة %	نوع الثقافة
02	24.96%	ثقافة القوة
01	39.71%	ثقافة النظم و الأدوار
03	24.53%	ثقافة الإنجاز
04	10.78%	ثقافة التعاطف الإنساني

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من الجدول أن ثقافة النظم و الأدوار في المؤسسة محل الدراسة تحتل المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة بنسبة 39.71%، ما يدل على أن المؤسسة تركز على اللوائح و الأنظمة في التسيير. و احتلت ثقافة القوة المرتبة الثانية بنسبة 24.96% من مجموع آراء المستجوبين. إذ توجد علاقة عكسية بين ثقافتى القوة و النظم و الأدوار، بمعنى أنه في حال وجود ثقافة النظم فإن اللوائح و الأنظمة و القوانين هي التي تحكم سير العمل و بالتالي يبتعد اتخاذ القرار عن الشخصنة و القيادة الدكتاتورية و النفوذ و تكون العلاقة بين الرئيس و المرؤوس هي علاقة عمل رسمية. و احتلت ثقافة الإنجاز في المؤسسة المرتبة الثالثة بنسبة 24.53% من المستجوبين، ما يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق النمو و التميز و النجاح لكن القيم التي تعكس ذلك ليست راسخة أو منتشرة بما يكفي. في حين احتلت ثقافة التعاطف الإنساني المرتبة الأخيرة بنسبة 10.78%، ما قد يدل على ضعف العلاقات الإنسانية بين موظفي المؤسسة، أو عدم إعطائها الأولوية ضمن القيم الثقافية.

ب. محور التطوير التنظيمي

سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة (الملحق رقم 10).

◀ تحليل عبارات البعد الأول

يوضح الجدول التالي نتائج إجابات أفراد العينة حول تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم (31): تحليل عبارات بعد تطوير الموارد البشرية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
01	تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار	3.30	0.996	متوسطة	02
02	توجد خطط واضحة لتدريب العاملين في المؤسسة وفقا لاحتياجاتهم	3.09	1.253	متوسطة	06

01	متوسطة	1.192	3.36	تسعى المؤسسة لوضع خطط تدريبية من أجل تطوير مهارات و قدرات العاملين	03
03	متوسطة	1.084	3.21	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل	04
02	متوسطة	1.083	3.30	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب تدريب ملائمة لخصائص العاملين	05
05	متوسطة	1.027	3.13	تهدف عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة، إلى تطوير أدائهم في المدى المتوسط و الطويل	06
04	متوسطة	1.173	3.15	تحرص الإدارة على الاستفادة من قدرات و خبرات العاملين لتحسين إجراءات العمل	07
08	متوسطة	1.056	2.66	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع روح التنافس بين العاملين	08
07	متوسطة	1.352	2.68	تشجع إدارة المؤسسة ثقافة الإنجاز لدى العاملين (تحقيق الأهداف الشخصية و التنظيمية)	09
08	متوسطة	1.316	2.66	تهتم إدارة المؤسسة بتوفير ظروف عمل تلبي الاحتياجات النفسية و الاجتماعية للعاملين	10
متوسطة		0.843	3.05	البعد الكلي	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن الأفراد المستجوبين وافقوا بدرجة متوسطة على كل عبارات بعد تطوير الموارد البشرية بمتوسط أعلى مقداره 3.36 حول سعي المؤسسة لوضع خطط تدريبية من أجل تطوير مهارات و قدرات العاملين، و متوسط أدنى مقداره 2.66 حول عمل إدارة المؤسسة على تشجيع روح التنافس بين العاملين و اهتمامها بتوفير ظروف عمل تلبي الاحتياجات النفسية و الاجتماعية للعاملين. و نلاحظ أن الانحراف المعياري لم يتجاوز الواحد في العبارة الأولى ما يدل على تجانس آراء أفراد العينة، في حين تجاوز الواحد في بقية العبارات ما يدل على تجانس أقل في الآراء. و كانت درجة موافقة أفراد العينة على بعد تطوير الموارد البشرية متوسطة بمتوسط قدره 3.05 و انحراف معياري قدره 0.843.

← تحليل عبارات البعد الثاني

يوضح الجدول التالي نتائج إجابات أفراد العينة حول تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (32): تحليل عبارات بعد تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
11	تسعى المؤسسة لتعديل السياسات و نظم التسيير باستمرار	3.04	1.172	متوسطة	03
12	تقوم سياسات المؤسسة الإدارية على مشاركة العاملين في اقتراح و إحداث التطوير	2.64	1.236	متوسطة	06
13	تهتم إدارة المؤسسة بمراجعة نظام الحوافز و المكافآت بانتظام	2.62	1.242	متوسطة	07
14	تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم الاتصال المستخدمة	3.13	1.027	متوسطة	01
15	تسعى المؤسسة إلى تطوير أساليب صنع القرار	2.74	1.194	متوسطة	05
16	تتابع إدارة المؤسسة تنفيذ القرارات المتخذة باستمرار	3.09	0.862	متوسطة	02
17	تتم مراجعة نظام الرقابة في المؤسسة و تعديله كلما اقتضت الضرورة	3.04	1.216	متوسطة	03
18	يتم تطوير إجراءات و أساليب العمل باستمرار	2.94	1.061	متوسطة	04
البعد الكلي		2.90	0.832	متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن الأفراد المستجوبين وافقوا بدرجة متوسطة على عبارات بعد تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل حيث قدر المتوسط الحسابي الأعلى ب 3.13 الذي يوافق عبارة سعي المؤسسة لتطوير نظم الاتصال المستخدمة، و متوسط حسابي أدنى قدر ب 2.62 لاهتمام إدارة المؤسسة بمراجعة نظام الحوافز و المكافآت بصورة منتظمة.

و نلاحظ أن الانحراف المعياري كان أقل من واحد في العبارة 16 ما يدل على تجانس آراء الأفراد حولها، في حين تجاوز الواحد في باقي العبارات ما يدل على تجانس أقل في الآراء.

و كانت درجة موافقة أفراد العينة على بعد تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل متوسطة بمتوسط قدره 2.90 و انحراف معياري قدره 0.832.

← تحليل عبارات البعد الثالث

يوضح الجدول التالي نتائج إجابات أفراد العينة حول التطوير التكنولوجي في المؤسسة.

الجدول رقم (33): تحليل عبارات بعد التطوير التكنولوجي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
19	تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها و أهدافها	3.06	1.061	متوسطة	04

03	متوسطة	1.231	3.17	تسعى المؤسسة لتطوير الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل بصفة دورية	20
01	متوسطة	0.925	3.34	تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين على الاستخدام الكفؤ للوسائل التكنولوجية المدمجة في العمل	21
03	متوسطة	1.188	3.17	تهتم المؤسسة بتطوير تكنولوجيا الاتصال لزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة	22
01	متوسطة	0.882	3.34	تسعى إدارة المؤسسة إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تسريع وتيرة إنجاز العمل	23
01	متوسطة	1.056	3.34	تستهدف المؤسسة تخفيض التكاليف من خلال التطوير التكنولوجي	24
01	متوسطة	1.099	3.34	تسعى إدارة المؤسسة إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل من أجل تطوير الأداء	25
02	متوسطة	1.031	3.28	تهتم إدارة المؤسسة بإدخال التكنولوجيات الحديثة لتطوير نظم المعلومات	26
متوسطة		0.835	3.25	البعد الكلي	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن درجة الموافقة عند الأفراد المستجوبين حول بعد التطوير التكنولوجي متوسطة بمتوسط قدره 3.34 في أغلب العبارات. و نلاحظ أن الانحراف المعياري لم يتجاوز الواحد في العبارتين رقم 21 و 23 ما يدل على تجانس الآراء حولهما، في حين تجاوز الواحد في باقي العبارات ما يدل على تجانس أقل. و كانت درجة موافقة أفراد العينة على بعد التطوير التكنولوجي متوسطة بمتوسط قدره 3.25 و انحراف معياري قدره 0.835.

← تحليل عبارات البعد الرابع

يوضح الجدول التالي نتائج إجابات أفراد العينة حول تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم (34): تحليل عبارات بعد تطوير الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
27	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائم لطبيعة و احتياجات العمل	2.79	1.128	متوسطة	11
28	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المؤسسة	2.91	1.036	متوسطة	09

03	متوسطة	1.070	3.13	الهيكل التنظيمي للمنظمة مرن (يمكن تعديله حسب الحاجة)	29
06	متوسطة	1.174	3.00	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري، من أجل تعديله إذا اقتضت الضرورة	30
04	متوسطة	1.191	3.06	تعتمد المؤسسة أسلوب تفويض السلطة بشكل كبير.	31
07	متوسطة	1.543	2.98	يوجد تناسب بين السلطة الممنوحة لي و المسؤولية الموكلة إلي	32
08	متوسطة	1.365	2.94	تحرص المؤسسة على تناسب محتوى و طبيعة العمل مع قدرات العاملين	33
10	متوسطة	1.390	2.85	يوجد تناسب بين القدرة الإشرافية للرؤساء و عدد مرؤوسيهم	34
05	متوسطة	1.042	3.04	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع التفاعل الإيجابي بين جماعات العمل	35
01	مرتفعة	1.210	3.9	يضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة سهولة الاتصال بين الوحدات التنظيمية (الأقسام و المصالح...)	36
06	متوسطة	1.130	3.00	يتم تحديث الوصف الوظيفي وفقا لمتطلبات عملية تطوير الهيكل التنظيمي	37
12	متوسطة	1.368	2.74	تعتمد خطط تطوير الهيكل التنظيمي على نتائج تقييم الأداء	38
02	مرتفعة	31.999	3.85	تسعى المؤسسة لتغيير هيكلها التنظيمي باستخدام التكنولوجيا	39
متوسطة		0.988	3.02	البعد الكلي	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن درجة موافقة الأفراد المستجوبين كانت مرتفعة على أن الهيكل التنظيمي يضمن للمنظمة سهولة الاتصال بين الوحدات التنظيمية (الأقسام و المصالح...) بمتوسط قدره 3.90، و أن المؤسسة تسعى لتغيير هيكلها التنظيمي باستخدام التكنولوجيا بمتوسط قدره 3.85. في حين كانت موافقتهم على باقي العبارات بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي يتراوح بين 2.74 في حده الأدنى و 3.13 في حده الأعلى. و نلاحظ أن الانحراف المعياري تجاوز الواحد في كل العبارات ما يدل على تجانس أقل في الآراء. و كانت درجة موافقة أفراد العينة على بعد تطوير الهيكل التنظيمي متوسطة بمتوسط قدره 3.02 و انحراف معياري قدره 0.988.

III-3-2- اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء سنقوم باختبار فرضيات الدراسة و المتمثلة في فرضية رئيسية تتفرع إلى فرضيات فرعية باستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة لإثبات صحتها أو نفيها.

III-3-2-1- اختبار الفرضية الرئيسية

سنختبر الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط r					0.443
معامل التحديد R ²					0.196
قيمة F					10.972
مستوى المعنوية عند $\alpha=0.05$					0.02
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية T
	B	SEB	بيتا B	قيمة T	
الثابت: الثقافة التنظيمية	1.393	0.255	0.443	5.460	0.000
	0.268	0.081		3.312	0.002

المتغير التابع: التطوير التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 11).

نلاحظ من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R² قد بلغت 0.196، و هو يشير إلى أن مساهمة المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" في سلوك المتغير التابع "التطوير التنظيمي" تقدر بـ 19.6%، و أن نسبة 80.4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الثقافة التنظيمية. و بلغت قيمة معامل الارتباط r 0.443 ما يدل على وجود ارتباط متوسط و موجب بين المتغيرين. و نلاحظ أن قيمة F بلغت 10.972 و ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% ما يشير إلى ملاءمة خط الانحدار للأثر بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) و التي تمثل معامل المتغير المستقل 0.268 ما يشير أيضا إلى أثر إيجابي بين المتغيرين إحصائيا، و قد كان مستوى المعنوية 0.002 و هو أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.393 بمستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا. و بالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

و منه يتم قبول الفرضية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة

التنظيمية في التطوير التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

III-2-2-3- اختبار الفرضيات الفرعية

سنقوم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع.

◀ الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للثقافة التنظيمية في تطوير المورد البشري في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة. و قد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" و المتغير التابع "تطوير الموارد البشرية" كما يلي:

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط r					0.401
معامل التحديد R ²					0.161
قيمة F					8.816
مستوى المعنوية عند $\alpha=0.05$					0.05
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة T
	B	SEB	بيتا B	معنوية T	
الثابت: الثقافة التنظيمية	1.496	0.543	0.401	2.756	0.008
	0.704	0.240		2.935	0.005

التابع: تطوير الموارد البشرية

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 12).

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R² قد بلغت 0.161، و هو يشير إلى أن مساهمة المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" في سلوك المتغير التابع "تطوير الموارد البشرية" تقدر بـ 16.1%، و أن نسبة 83.90% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الثقافة التنظيمية. و بلغت قيمة معامل الارتباط r 0.401 ما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. و نلاحظ أن قيمة F بلغت 8.816 و هي معنوية بمستوى ثقة 95% ما يشير إلى ملاءمة خط الانحدار للأثر بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) و التي تمثل معامل المتغير المستقل 0.704، ما يشير أيضا إلى أثر إيجابي بين المتغيرين إحصائيا، و قد كان مستوى المعنوية 0.05 و هو يساوي 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.496 بمستوى معنوية 0.008 و هي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا. و بالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

و منه نقبل الفرضية الفرعية الأولى أي أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq$

0.05 للثقافة التنظيمية في تطوير الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

و كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" و المتغير التابع "تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل" كما يلي:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط r					0.469	
معامل التحديد R ²					0.220	
قيمة F					12.674	
مستوى المعنوية عند $\alpha=0.05$					0.01	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة T	معنوية T
	B	SEB	بيتا B			
الثابت: الثقافة التنظيمية	1.105	0.517	0.469		2.137	0.038
	0.814	0.229				3.560

المتغير التابع: تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 13).

يظهر في الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R² قد بلغت 0.220، و هو يشير إلى أن مساهمة المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" في سلوك المتغير التابع "تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل" تقدر بـ 22٪، و أن نسبة 78٪ من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الثقافة التنظيمية. و بلغت قيمة معامل الارتباط r 0.469 ما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. و نلاحظ أن قيمة F بلغت 12.674 و ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95٪، ما يشير إلى ملاءمة خط الانحدار للأثر بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) و التي تمثل معامل المتغير المستقل 0.814، ما يشير أيضا إلى أثر إيجابي بين المتغيرين إحصائيا، و قد كان مستوى المعنوية 0.001 و هو أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.105 بمستوى معنوية 0.038 و هي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا. و بالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

و منه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل في مؤسسة ميناء "جن جن" من وجهة نظر أفراد العينة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في التطوير التكنولوجي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

و كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" و المتغير التابع "التطوير التكنولوجي" كما يلي:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط r					0.622
معامل التحديد R ²					0.104
قيمة F					5.222
مستوى المعنوية عند $\alpha=0.05$					0.27
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة T
	B	SEB	بيتا B	معنوية T	
الثابت: الثقافة التنظيمية	2.013	0.556	0.322	0.622	0.001
	0.562	0.246		0.285	0.027

المتغير التابع: التطوير التكنولوجي

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 14).

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R² قد بلغت 0.104، و هو يشير إلى أن مساهمة المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" في سلوك المتغير التابع "التطوير التكنولوجي" تقدر بـ 10.4%، و أن نسبة 89.6% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الثقافة التنظيمية. و بلغت قيمة معامل الارتباط r 0.622 ما يدل على وجود ارتباط قوي و موجب بين المتغيرين. و نلاحظ أن قيمة F بلغت 5.222 و ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95%، ما يشير إلى ملاءمة خط الانحدار للأثر بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) و التي تمثل معامل المتغير المستقل 0.562، ما يشير أيضا إلى أثر إيجابي بين المتغيرين إحصائيا، و قد كان مستوى المعنوية 0.027 و هو أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.016 بمستوى معنوية 0.001 و هي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا. و بالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

و منه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في التطوير التكنولوجي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

و قد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" و المتغير التابع "تطوير الهيكل التنظيمي" كما يلي:

الجدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

		معامل الارتباط r			0.392
		معامل التحديد R ²			0.154
		قيمة F			8.180
		مستوى المعنوية عند $\alpha=0.05$			0.06
معنوية T	قيمة T	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		المتغير
		بيتا B	SEB	B	
0.058	0.946	0.392	0.639	1.243	الثابت: الثقافة التنظيمية
0.06	0.860		0.282	0.808	

المتغير التابع: تطوير الهيكل التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم 15).

يظهر من الجدول السابق أن قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) و التي تمثل معامل المتغير المستقل 0.808، بمستوى معنوية 0.06 و هو أكبر من 0.05 ما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.243 بمستوى معنوية 0.058 و هي أكبر من 0.05 ما يشير إلى عدم معنويتها إحصائيا. و بالتالي فإن عدم ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى عدم أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

و منه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة إذ لا يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

خلاصة الفصل

اتبعنا في هذه الدراسة إجراءات منهجية للتوصل إلى نتائج دقيقة قدر الإمكان، حيث قمنا بانتقاء عينة حجمها 50 موظفا إداريا، من أجل قياس أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي بواسطة الاستبيان. هذا الأخير تم تطويره باتباع بعض الخطوات ليغطي ثلاث محاور هي: محور البيانات الشخصية و الوظيفية محور الثقافة التنظيمية، و محور التطوير التنظيمي.

و قد تم التأكد من صدق و ثبات الاستبيان بواسطة الاختبارات الإحصائية المناسبة و من خضوع البيانات المجمعّة للتوزيع الطبيعي.

لاحقا قمنا بتحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم على أسئلة الاستبيان بمحوريه الثاني و الثالث في محاولة لمعرفة مدى وجود ثقافة تنظيمية سائدة و مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من ناحية تطوير المورد البشري، الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل التكنولوجية، و الهيكل التنظيمي باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و النسب المئوية. في الأخير قمنا باختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أظهرت النتائج صحة فرضيات الدراسة ما عدا الفرضية الفرعية الرابعة.

الخاتمة

تبين من خلال بحثنا هذا أن الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لا تزال محل النقاش و الجدل بين الباحثين، نظرا لطبيعتها الإنسانية المركبة، و كذا لأهميتها و دورها في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فتوافر الثقافة التنظيمية الملائمة يساعد على تعزيز و تشجيع الأفراد على العمل و الأداء المتميز. كما تبين أن تحقيق التطوير التنظيمي يقتضي وجود ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة و الإبداع و داعمة للتجديد و التحديث و مساندة لعمليات التطوير و التغيير.

و قد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة و فهم العلاقة بينها، ثم إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على مؤسسة ميناء "جن جن" بولاية جيجل، من خلال استقصاء اتجاهات عينة من الموظفين الإداريين حول الثقافة التنظيمية السائدة و مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة، ثم اختبار العلاقة بين المتغيرين إحصائيا.

1- نتائج الدراسة

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

◀ **النتائج النظرية:** من بين النتائج النظرية المتوصل إليها نذكر:

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و العادات و المعايير و المعتقدات و الاتجاهات التي تكون مجالا كلياً يؤثر في كيفية توجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة؛
- الثقافة التنظيمية نظام مركب، متكامل، تراكمي متصل و مستمر، متطور، و يتكيف مع الظروف؛
- أنواع الثقافة التنظيمية كثيرة و تختلف باختلاف الخصائص المعتمدة في التصنيف فنجد مثلا الثقافة البيروقراطية، الإبداعية، الداعمة، القوية و الضعيفة...
- قد تتواجد عدة ثقافات ضمن المنظمة الواحدة و يمكن أن تسود واحدة منها تبعا للعوامل البيئية التي ساهمت في تكوينها؛
- التطوير التنظيمي هو تغيير مخطط و طويل الأجل، يشمل كل جوانب التنظيم باستخدام مخرجات العلوم السلوكية، و يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها و التكيف مع التغيرات البيئية و من ثمة زيادة فعاليتها؛
- يشكل التطوير التنظيمي داعما لكفاءة التنظيم و زيادة الفاعلية و الإنتاجية؛
- التطوير التنظيمي هو عملية شاملة لكامل جوانب حياة المنظمة، لكنه يتمحور حول تغيير سلوك العاملين باعتبار المورد البشري المحرك الحيوي لبقية الموارد و الفاعل الرئيسي في المنظمة؛
- تتعدد مراحل التطوير التنظيمي ابتداء بالشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير و انتهاء إلى وضع خطة العمل، و قد اختلف الباحثون في تحديدها؛
- إن تركيز التطوير التنظيمي على الثقافة التنظيمية هو مؤشر على نجاحه المستقبلي، إذ أن اعتقادات الفرد و قيمه و اتجاهاته و سلوكه جزء من ثقافة المنظمة يتأثر و يؤثر فيها، ما يجعل

تأثير أي جهود لإدخال التغيير عن طريق البيئة أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيرا أمام تأثير الثقافة التنظيمية.

◀ النتائج التطبيقية

توصلنا من خلال تحليل محاور الاستبيان إلى ما يلي:

- اختارت أغلبية أفراد العينة في 6 أبعاد من بين 15 بعدا للثقافة التنظيمية، الخيار الذي يمثل ثقافة النظم و الأدوار، و تأكدت هذه النتيجة عند تحليل كل الأبعاد مجتمعة حيث احتلت هذه الثقافة المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة بنسبة 39.71%، ما يدل على أن المؤسسة تركز على اللوائح و الأنظمة في التسيير.
- و تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من سمير يوسف محمد عبد الاله في جامعتين من الجامعات محل الدراسة، و الفرحان و Lok & Crawford في مؤسسات هونغ كونغ، و دراسة Parker & Bradly و Abdu Rashid & Sambasivan & Abdul Rahman.
- احتلت ثقافة القوة المرتبة الثانية بنسبة 24.96% من مجموع آراء المستجوبين. إذ توجد علاقة عكسية بين ثقافتَي القوة و النظم و الأدوار، بمعنى أنه في حال وجود ثقافة النظم فإن اللوائح و الأنظمة و القوانين هي التي تحكم سير العمل و بالتالي يبتعد اتخاذ القرار عن الشخصية و القيادة الدكتاتورية و النفوذ و تكون العلاقة بين الرئيس و المرؤوس هي علاقة عمل رسمية.
- و تختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة جميعا ربما بسبب اختلاف سياق البحث.
- احتلت ثقافة الإنجاز في المؤسسة المرتبة الثالثة بنسبة 24.53% من المستجوبين، ما يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق النمو و التميز و النجاح لكن القيم التي تعكس ذلك ليست راسخة أو منتشرة بما يكفي.
- و تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Abdu Rashid & Sambasivan & Abdul Rahman.
- في حين احتلت ثقافة التعاطف الإنساني المرتبة الأخيرة بنسبة 10.78%، ما قد يدل على ضعف العلاقات الإنسانية بين موظفي المؤسسة، أو عدم إعطائها الأولوية ضمن القيم الثقافية.
- و تختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة جميعا ربما بسبب اختلاف سياق البحث.
- كانت درجة موافقة أفراد العينة على جميع أبعاد التطوير التنظيمي متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.05 ما يشير إلى عدم كفاية جهود التطوير المبذولة في المؤسسة.
- و تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سمير يوسف محمد عبد الاله في جامعة الأقصى فقط و دراسة الفرحان.
- يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة سهولة الاتصال بين الوحدات التنظيمية، من وجهة نظر الأفراد المستجوبين بدرجة موافقة مرتفعة ($\bar{x} = 3.9$).

- وافق أفراد العينة على كون المؤسسة تسعى لتغيير هيكلها التنظيمي باستخدام التكنولوجيا بدرجة مرتفعة ($\bar{x} = 3.85$).

و أظهرت نتائج اختبار الفرضيات النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة، حيث تساهم الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي بنسبة 19.6%. و بلغت درجة الارتباط 44.3% ما يدل على وجود ارتباط متوسط و موجب بين المتغيرين.
- تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سمير يوسف محمد عبد الاله و الفرحان مع اختلاف درجة الارتباط بين المتغيرين، و كذا دراسة Abdu Rashid & Sambasivan & Abdul Rahman.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للثقافة التنظيمية في تطوير الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة، حيث تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير الموارد البشرية بنسبة 16.1%. و بلغت درجة الارتباط 40.1% ما يدل على وجود ارتباط متوسط و موجب بين المتغيرين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للثقافة التنظيمية في تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة، حيث تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل بنسبة 22%، و هي أعلى نسبة مساهمة للمتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع، حيث يمكن تفسير ذلك بالتوافق بين قيم ثقافة النظم و الأدوار التي تحتل المرتبة الأولى و بين تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل. و بلغت درجة الارتباط 46.9% ما يدل على وجود ارتباط متوسط و موجب بين المتغيرين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للثقافة التنظيمية في التطوير التكنولوجي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة، حيث تساهم الثقافة التنظيمية في التطوير التكنولوجي بنسبة 10.4%. و بلغت درجة الارتباط 62.2% ما يدل على وجود ارتباط قوي و موجب بين المتغيرين، و هي أعلى درجة ارتباط بين المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للثقافة التنظيمية في تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة.

2- اقتراحات الدراسة

- العمل على تعزيز ثقافة الإنجاز في المؤسسة من خلال تحفيز الموظفين على الإنجاز الفردي و المشترك و المبادرة بواسطة المكافآت الممنوحة على أساس الكفاءة و التميز. و كذا اختيار الموظفين لشغل المناصب خصوصا الإشرافية منها على أساس المهارات و الكفاءات؛

- التقليل من درجة المركزية في اتخاذ القرار و العمل على إرساء ثقافة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات؛
- تشجيع و تحفيز العاملين على التعاون و العمل الجماعي، إذ ينبغي أن تكون العلاقة بينهم علاقة تعاونية تسودها روح الفريق لإنجاز المهام و روح التنافس لتحقيق المصالح المشتركة و ليس علاقة تنافسية قائمة على تفضيل المصلحة الشخصية؛
- تشجيع حل النزاعات من خلال مناقشة المشكلة قبل اللجوء إلى اللوائح و الأنظمة قدر الإمكان؛
- الاهتمام بمشاركة العاملين في اقتراح و إحداث التغيير؛
- العمل على تعزيز قيم ثقافة التعاطف الإنساني من خلال تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين الاهتمام بالحاجات النفسية و الاجتماعية للعاملين.
- العمل على وضع برامج تطوير تنظيمي مستمدة من واقع أداء المؤسسة و خصائص بيئتها، انطلاقاً من تحديد نقاط الضعف و المشكلات، و إدماج المورد البشري في هذه البرامج من خلال استهداف سلوكه و توجيهه نحو السلوك المرغوب الذي يخدم أهداف التطوير. و لن يتحقق ذلك إلا بالعمل على نشر القيم الثقافية الملائمة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

3- آفاق الدراسة

بما أن الدراسة تطرقت لبعض الأبعاد من متغيري الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي فهي بذلك تبقى المجال مفتوحاً لدراسات مستقبلية تشمل هاته الأبعاد أو أبعاداً أخرى، لذلك نقترح بعض العناوين لدراسات مستقبلية تبحث في المواضيع التالية:

- ✓ أثر الثقافة التنظيمية في تطوير الموارد البشرية؛
- ✓ علاقة الثقافة التنظيمية بالتطوير التكنولوجي؛
- ✓ تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع العمومي؛
- ✓ أثر الثقافة التنظيمية السائدة في أداء التنظيمي لمؤسسات القطاع العمومي.

في الأخير، نرجو أن تكون محاولتنا موفقة و أن تمهد لدراسات مستقبلية أخرى في الموضوع في السياق الجزائري، و في قطاعات نشاط و فئات وظيفية أخرى.

1. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003.
3. أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2008.
4. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن 2011.
5. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009.
6. بومدين بلكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان- الأردن، 2013.
7. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريح للنشر و التوزيع، الرياض، 2004.
8. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2003.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
10. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005.
11. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
12. عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS، ط1، دار الخوارزم العلمية، الرياض، 2008.
13. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2006.
14. ماجد عبد المهدي مساعد، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان- الأردن، 2013.
15. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2006.
16. محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2005.
17. محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن 2003.
18. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع عمان- الأردن، 2004.

19. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية- مصر، 2008.
20. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن 1999.
21. ناصر جرادات، أحمد المعاني، و أحمد عريقات، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2013.

المقالات العلمية

1. سارة شوابي، "مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية-"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك، تامنغست- الجزائر، المجلد 08، العدد 04 2019.
2. سنية زايدي، فاطمة الزهراء كشرود، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية (شركة APPLE كنموذج)"، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمر تليجي، الأغواط- الجزائر، المجلد 02، العدد 01، مارس 2020.
3. محمد الصالح بوطوطن، خمار زديرة، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و الإدارة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي- الجزائر، العدد الثاني، 31 ديسمبر 2014.

المذكرات و الرسائل الجامعية

رسائل الدكتوراه

1. إلياس لبوز، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسيولوجية في مؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2016/ 2017.
2. خير الدين جمعة، دور الثقافة المؤسسية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (ENICAB)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014/ 2015.
3. عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية و دورها في بناء المنظمة المتعلمة- دراسة حالة مؤسسة "فرتيال"(عنابة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة- الجزائر، 2017/ 2018.
4. ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا- قسنطينة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/ 2017.

5. سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر 2012.

◀ مذكرات الماجستير

6. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي - محافظة غزة رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2011.

7. حنان اعقابة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (رئاسة الجامعة كنموذج)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017.

8. سمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006.

9. طارق بوالرب، الرقابة الإدارية و علاقتها بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014/2015.

10. فاتن عدنان أبو ورد، درجة فعالية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية و علاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم أصول التربية- إدارة تربية، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، 2015.

◀ مذكرات الماستر

11. إكرام حميدوش، عائشة بوحبيبة، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع - دراسة حالة المؤسسة المينائية "جن جن" بجيجل، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل 2019/2020.

12. فوزية عياد، أثر السلوك الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة جيجل، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019/2020.

13. ميمية صحراوي، سناء لعجال، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الوادي"، مذكرة ماستر، علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر. الوادي، الجزائر، 2017/2018.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن" بولاية جيجل، من خلال استقصاء آراء عينة مكونة من 47 موظفا إداريا بواسطة الاستبيان. و لغرض تحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

و قد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ميناء "جن جن" هي ثقافة النظم و الأدوار بنسبة 39.71% من آراء المستجوبين. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في المؤسسة بنسبة مساهمة قدرها 19.6%. و فيما ظهر أثر الثقافة التنظيمية في ثلاثة أبعاد للتطوير التنظيمي، لم يظهر أثرها في تطوير الهيكل التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي، ثقافة النظم و الأدوار، ثقافة الإنجاز.

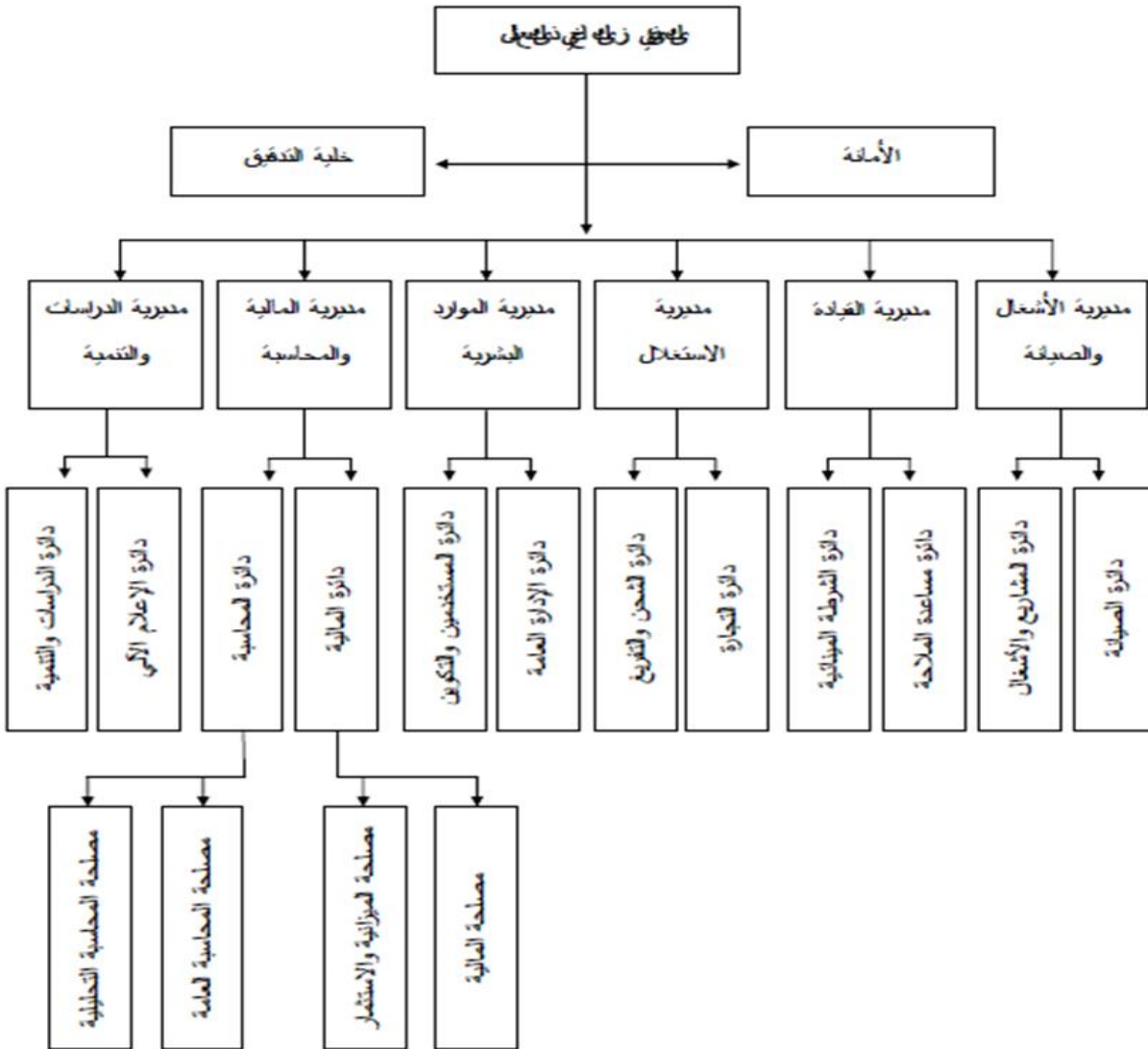
Résumé

L'objectif de cette étude était d'identifier l'impact de la culture organisationnelle sur le développement organisationnel dans l'entreprise portuaire "Jin Jin" de la Wilaya de Jijel. L'étude a été appliquée sur un échantillon de 47 administrateurs par le moyen d'un questionnaire. Aux fins de l'analyse des données, un ensemble d'outils statistiques a été utilisé, à l'aide du paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS).

Les résultats de l'étude ont montré que la culture organisationnelle prédominante dans l'entreprise portuaire "Jin Jin" est celle des systèmes et des rôles avec un pourcentage de 39.71% de l'ensemble des interrogés. L'étude a également révélé un impact statistiquement significatif à un niveau $\alpha \leq 0.05$, de la culture organisationnelle sur le développement organisationnel dans cette entreprise, avec une participation de 19.6%. Alors que l'impact de la culture organisationnelle a été prouvé sur trois dimensions du développement organisationnel, son impact sur le développement de la structure organisationnelle n'a pas été prouvé.

Mots clé: culture organisationnelle, développement organisationnel, culture des systèmes et des rôles, culture d'accomplissement.

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"



الملحق رقم (02): الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تحية طيبة و بعد...

تم إعداد هذه الاستمارة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم موضوع دراستنا " الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء "جن جن" - جيجل-، و التي تعتمد جودتها على مدى مساهمتكم و مساعدتكم في الإجابة بكل موضوعية على جميع الأسئلة. و نتعهد لكم أن إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

إشراف الأستاذة:

شابونية كريمة

إعداد الطالبتين:

- بولحية سمية

- مجيطة ميسون

المحور الأول: المتغيرات الشخصية و الوظيفية

ضع إشارة (x) في المكان المناسب:

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فما فوق

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3- المؤهل العلمي

شهادة جامعية

شهادة ثانوية

شهادة تكوين مهني

4- الخبرة

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

20 سنة فما فوق

من 10 إلى أقل من 20 سنة

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم و العادات و المعايير و المعتقدات و الاتجاهات التي تكون

مجالا كليا يؤثر في كيفية توجيه سلوكنا و تفكيرنا في المنظمة.

ضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة (يرجى اختيار إجابة واحدة فقط):

1. أولويات الموظفين في هذه المؤسسة هي:

تلبية طلبات رؤسائهم

الالتزام بأداء واجباتهم و مسؤولياتهم حسب اللوائح و الأنظمة

إنجاز المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق

التعاون مع زملائهم لحل مشكلات العمل و المشكلات الشخصية

2. الموظفون الذين يتقدمون و يحصلون على ترقيات في هذه المؤسسة هم الموظفون الذين:

لديهم القدرة على إرضاء رؤسائهم

يلتزمون بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم حسب اللوائح و الأنظمة

ينجزون المهام التي يكلفون بها بكفاءة و فاعلية

يقيمون علاقات عمل قوية مع زملائهم من خلال التعاون

3. تنظر هذه المؤسسة لموظفيها على أنهم:

مرؤوسون في خدمة رؤسائهم.

موظفون رسميون لهم حقوق و عليهم واجبات.

زملاء ملتزمون بإنجاز أهداف مشتركة.

أفراد أسرة واحدة أو أصدقاء يحبون أن يكونوا مع بعضهم البعض.

4. يتم قيادة و توجيه موظفي المؤسسة من خلال:

رؤسائهم باستخدام الثواب و العقاب.

النظم و اللوائح التي تشرح للموظفين ما يجب فعله.

التزامهم الذاتي (الشخصي) لإنجاز أهداف المؤسسة.

رغبة الموظفين بأن يكون زملاؤهم راضين عنهم.

5. تتميز عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة:

بأن الإدارة العليا تتخذ القرار و تأمر بتنفيذه.

بأنها تتم حسب اللوائح و الأنظمة المعمول بها في المؤسسة.

بالتفويض الواسع للصلاحيات.

بالإجماع على اتخاذ القرارات من أجل ضمان قبول القرارات و دعمها.

6. يتم إسناد الوظائف و المهام لموظفي المؤسسة بناء على:

رغبة و رؤية المسؤولين.

- احتياجات المؤسسة.
- ملائمة متطلبات الوظيفة مع مهارات الموظفين الذين يشغلونها.
- الرغبات الشخصية للموظفين.
7. المطلوب من موظفي المؤسسة أن يكونوا:
- مطيعين و مخلصين لرؤسائهم.
- على مستوى المسؤولية في أداء المهام.
- محفزين ذاتياً و أكفاء و مبادرين.
- أعضاء في فرق عمل متعاونين مع زملائهم.
8. أشعر أن مدير المؤسسة و المدراء و رؤساء الأقسام يتصرفون بطريقة تبين أنهم:
- حازمون و عادلون في نفس الوقت.
- رسميون و يتجنبون استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية.
- ديمقراطيون يقبلون آراء المرؤوسين.
- متفهمون للاحتياجات الشخصية لمرؤوسيتهم.
9. الشخص الذي يوجه و ينصح الموظفين في هذه المؤسسة هو الذي:
- يتمتع بشخصية قوية و نفوذ.
- يكون التوجيه و الإرشاد و النصح من مسؤولياته و صلاحياته.
- تتوفر لديه الخبرة و الكفاءة في تطوير العمل.
- يقدم النصح و المساعدة عندما يطلب منه ذلك.
10. التزام موظفي المؤسسة في إنجاز أعمالهم راجع إلى:
- الأمل في الثواب و الخوف من العقاب.
- القناعة بأن العمل على قدر الأجر.
- الرغبة القوية في الإنجاز و المساهمة في نجاح المؤسسة و تقدمها.
- الرغبة في المحافظة على علاقات عمل طيبة.
11. تتصف العلاقة بين موظفي هذه المؤسسة بأنها:
- علاقة تنافسية حيث يهتم كل موظف بمصالحه الخاصة.
- علاقة رسمية حسبما تنص عليه اللوائح و الأنظمة.
- علاقة تعاونية تسودها روح الفريق لإنجاز المهام.
- علاقة ودية.
12. يتم حل النزاعات و الصراعات داخل المؤسسة من خلال:
- فرض الحلول من قبل الرؤساء.
- الرجوع إلى اللوائح و الأنظمة.

المناقشة لحل المشكلة بما يتفق مع مصلحة المنظمة.

التفاهم بهدف المحافظة على علاقات طيبة.

13. تنظر هذه المنظمة للبيئة الخارجية (البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية...) على أنها:

بيئة تسودها المنافسة الحادة بلا ضوابط.

مجموعة مؤسسات تربطها علاقة تحكمها اللوائح و الأنظمة و القوانين.

بيئة تنافسية حيث تسعى المؤسسة للتميز في الإنتاجية و الجودة و الابتكار لتحقيق النجاح.

مجموعة مؤسسات تهتم كل منها بالمصالح المشتركة بينها و بين المؤسسات الأخرى.

14. عندما يواجه موظفو المؤسسة أثناء تأديتهم واجباتهم و مهامهم، تعارضا في النظم و القواعد، فإنهم:

يتجاوزون النظم و القواعد إذا تأكدوا بأنهم سيفلتون من العقاب.

يلتزمون بالنظم و القواعد و يحاولون الحصول على موافقة المسؤولين بالاستثناء.

يتجاهلون النظم و القواعد من أجل تنفيذ المهام بشكل أفضل.

يتفاهمون و يتراضون معاً لاستبعاد الصعوبات و حل المشكلات.

15. لابد للموظفين الجدد في هذه المؤسسة، أن يتعرفوا على:

من هم الأشخاص الذين يمكن أن ينفعوهم أو يضرهم، في المؤسسة.

القواعد الرسمية و الأنظمة التي يجب الالتزام بها.

الموارد المتاحة في المؤسسة، للاستعانة بها في إنجاز المهام.

كيف يمكن العمل بروح الفريق و تكوين علاقات طيبة مع الآخرين.

المحور الثالث: التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو: الاستجابة للتغيير و استراتيجية تعليمية مقدمة تهدف إلى تغيير المعتقدات و الاتجاهات و القيم و الهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية و معدلات التغيير المتسارعة.

ضع الإشارة (X) في الخانة الموافقة لإجابتك:

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار.					
02	توجد خطط واضحة لتدريب العاملين في المؤسسة وفقا لاحتياجاتهم.					
03	تسعى المؤسسة لوضع خطط تدريبية من أجل تطوير مهارات و قدرات العاملين.					
04	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.					
05	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب تدريب ملائمة لخصائص العاملين.					
06	تهدف عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة، إلى تطوير أدائهم في المدى المتوسط و الطويل.					
07	تحرص الإدارة على الاستفادة من قدرات و خبرات العاملين لتحسين إجراءات العمل.					
08	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع روح التنافس بين العاملين.					
09	تشجع إدارة المؤسسة ثقافة الإنجاز لدى العاملين (تحقيق الأهداف الشخصية و التنظيمية).					
10	تهتم إدارة المؤسسة بتوفير ظروف عمل تلبي الاحتياجات النفسية و الاجتماعية للعاملين.					
11	تسعى المؤسسة لتعديل السياسات و نظم التسيير باستمرار.					

				تقوم سياسات المؤسسة الإدارية على مشاركة العاملين في اقتراح و إحداث التطوير.	12
				تهتم إدارة المؤسسة بمراجعة نظام الحوافز و المكافآت بصورة منتظمة.	13
				تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم الاتصال المستخدمة.	14
				تسعى المؤسسة إلى تطوير أساليب صنع القرار.	15
				تتابع إدارة المؤسسة تنفيذ القرارات المتخذة باستمرار.	16
				تتم مراجعة نظام الرقابة في المؤسسة و تعديله كلما اقتضت الضرورة.	17
				يتم تطوير إجراءات و أساليب العمل باستمرار.	18
				تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية المناسبة لرؤيتها و أهدافها.	19
				تسعى المؤسسة لتطوير الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل بصفة دورية.	20
				تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين على الاستخدام الكفؤ للوسائل التكنولوجية المدمجة في العمل.	21
				تهتم المؤسسة بتطوير تكنولوجيا الاتصال لزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.	22
				تسعى إدارة المؤسسة إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تسريع وتيرة إنجاز العمل.	23
				تستهدف المؤسسة تخفيض التكاليف من خلال التطوير التكنولوجي.	24
				تسعى إدارة المؤسسة إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل من أجل تطوير الأداء.	25
				تهتم إدارة المؤسسة بإدخال التكنولوجيات الحديثة لتطوير نظم المعلومات.	26
				الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائم لطبيعة و احتياجات العمل.	27

					يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المؤسسة.	28
					الهيكل التنظيمي للمنظمة مرن (يمكن تعديله حسب الحاجة)	29
					يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل دوري، من أجل تعديله إذا اقتضت الضرورة.	30
					تعتمد المؤسسة أسلوب تفويض السلطة بشكل كبير.	31
					يوجد تناسب بين السلطة الممنوحة لي و المسؤولية الموكلة إلي.	32
					تحرص المؤسسة على تناسب محتوى و طبيعة العمل مع قدرات العاملين.	33
					يوجد تناسب بين القدرة الإشرافية للرؤساء و عدد مرؤوسيهم.	34
					تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع التفاعل الإيجابي بين جماعات العمل.	35
					يضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة سهولة الاتصال بين الوحدات التنظيمية (الأقسام و المصالح...)	36
					يتم تحديث الوصف الوظيفي وفقا لمتطلبات عملية تطوير الهيكل التنظيمي.	37
					أو تعتمد خطط تطوير الهيكل التنظيمي على نتائج تقييم الأداء	38
					تسعى المؤسسة لتغيير هيكلها التنظيمي باستخدام التكنولوجيا.	39

الملحق رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	الثقافة التنظيمية السائدة	التطوير التنظيمي
N	47	47
Paramètres normaux ^{a,b}		
Moyenne	2,2113	3,0562
Ecart type	,47980	,79323
Différences les plus extrêmes		
Absolue	,078	,099
Positif	,070	,062
Négatif	-,078	-,099
Statistiques de test	,078	,099
Sig. asymptotique (bilatérale)	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (04): معاملات ألفا كرومباخ

محور الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	15

البعد الأول للتطوير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	10

البعد الثاني للتطوير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	10

البعد الثالث للتطوير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	8

البعد الرابع للتطوير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	13

محور التطوير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	39

الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	54

	Sig. (bilatéral)	,13 1	,19 7	,61 4	,65 1	,00 0	,28 5	,02 4	,12 7	,87 8	,19 5	,00 5	,00 1	,08 5	,04 4		,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Corrélation de Pearson	,23 8	,69 3**	,60 9**	,40 0**	,75 8**	,55 7**	,61 3**	,09 3	,41 7**	,46 8**	,77 8**	,63 0**	,57 6**	,67 7**	,49 3**	1
Axe_01	Sig. (bilatéral)	,10 6	,00 0	,00 0	,00 5	,00 0	,00 0	,00 0	,53 5	,00 4	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

V6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,499** ,000 47	,661** ,000 47	,684** ,000 47	,654** ,000 47	,664** ,000 47	1 ,577** 47	,577** ,000 47	,523** ,000 47	,533** ,000 47	,506** ,000 47	,799** ,000 47
V7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,622** ,000 47	,527** ,000 47	,431** ,002 47	,434** ,002 47	,712** ,000 47	,577** ,000 47	1 ,809** 47	,809** ,000 47	,470** ,001 47	,497** ,000 47	,770** ,000 47
V8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,525** ,000 47	,460** ,001 47	,383** ,008 47	,415** ,004 47	,605** ,000 47	,523** ,000 47	,809** ,000 47	1 ,562** 47	,562** ,000 47	,563** ,000 47	,742** ,000 47
V9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,383** ,008 47	,556** ,000 47	,504** ,000 47	,506** ,000 47	,475** ,001 47	,533** ,000 47	,470** ,001 47	,562** ,000 47	1 ,585** 47	,585** ,000 47	,716** ,000 47
V10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,451** ,001 47	,531** ,000 47	,534** ,000 47	,517** ,000 47	,542** ,000 47	,506** ,000 47	,497** ,000 47	,563** ,000 47	,585** ,000 47	1 ,734** 47	,734** ,000 47
B_01	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,758** ,000	,836** ,000	,824** ,000	,829** ,000	,861** ,000	,799** ,000	,770** ,000	,742** ,000	,716** ,000	,734** ,000	1

N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

البعد الثاني للتطوير التنظيمي

Corrélations

	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	B_02
V11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,645** ,000 47	,536** ,000 ,000 47	,708** ,000 ,000 47	,689** ,000 ,000 47	,364* ,012 ,000 47	,599** ,000 ,000 47	,451** ,001 ,000 47	,800** ,000 ,000 47
V12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,645** ,000 47	1 ,535** ,000 47	,563** ,000 ,000 47	,799** ,000 ,000 47	,388** ,007 ,000 47	,492** ,000 ,000 47	,473** ,001 ,000 47	,786** ,000 ,000 47
V13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,536** ,000 47	,535** ,000 47	1 ,449** ,002 47	,650** ,000 ,000 47	,515** ,000 ,000 47	,544** ,000 ,000 47	,546** ,000 ,000 47	,765** ,000 ,000 47
V14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,708** ,000 47	,563** ,000 47	,449** ,002 47	1 ,639** ,000 47	,473** ,001 ,000 47	,579** ,000 ,000 47	,549** ,000 ,000 47	,787** ,000 ,000 47

V15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,689** ,000 47	,799** ,000 47	,650** ,000 47	,639** ,000 47	1 ,579** 47	,641** ,000 47	,642** ,000 47	,901** ,000 47
V16	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,364* ,012 47	,388** ,007 47	,515** ,000 47	,473** ,001 47	,579** ,000 47	1 ,442** 47	,574** ,000 47	,678** ,000 47
V17	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,599** ,000 47	,492** ,000 47	,544** ,000 47	,579** ,000 47	,641** ,000 47	,442** ,002 47	1 ,615** 47	,786** ,000 47
V18	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,451** ,001 47	,473** ,001 47	,546** ,000 47	,549** ,000 47	,642** ,000 47	,574** ,000 47	,615** ,000 47	1 ,769** 47
B_02	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,800** ,000 47	,786** ,000 47	,765** ,000 47	,787** ,000 47	,901** ,000 47	,678** ,000 47	,786** ,000 47	,769** ,000 47

Sig. (bilatérale) N	,000 47	,009 47	,000 47	,002 47	,000 47	,003 47	,000 47	,001 47	,000 47	,000 47	,000 47	,433 47	,000 47	
Corrélation de Pearson V31 Sig.	,162 Sig.	,220 Sig.	,339 *	,441 **	1 Sig.	,610 **	,668 **	,396 **	,661 **	,611 **	,656 **	,524 **	,097 Sig.	,586 **
(bilatérale) N	,277 47	,137 47	,020 47	,002 47	,000 47	,000 47	,006 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,518 47	,000 47
Corrélation de Pearson V32 Sig.	,606 **	,635 **	,408 **	,581 **	,610 **	1 Sig.	,808 **	,770 **	,687 **	,606 **	,675 **	,744 **	,263 Sig.	,821 **
(bilatérale) N	,000 47	,000 47	,004 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,075 47	,000 47
Corrélation de Pearson V33 Sig.	,392 **	,544 **	,295 *	,429 **	,668 **	,808 **	1 Sig.	,640 **	,823 **	,647 **	,612 **	,576 **	,258 Sig.	,758 **
(bilatérale) N	,006 47	,000 47	,044 47	,003 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,080 47	,000 47
Corrélation de Pearson V34	,617 **	,569 **	,444 **	,510 **	,396 **	,770 **	,640 **	1 Sig.	,728 **	,446 **	,520 **	,807 **	,274 Sig.	,766 **

Sig. (bilatérale) N	,000 47	,000 47	,002 47	,000 47	,006 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,002 47	,000 47	,000 47	,063 47	,000 47
Corrélation de Pearson V35 Sig.	,309 *	,443 **	,407 **	,452 **	,661 **	,687 **	,823 **	,728 **	1	,636 **	,641 **	,574 **	,110	,684 **
(bilatérale) N	,034 47	,002 47	,005 47	,001 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,460 47	,000 47
Corrélation de Pearson V36 Sig.	,295 *	,395 **	,582 **	,730 **	,611 **	,606 **	,647 **	,446 **	,636 **	1	,836 **	,575 **	,254	,744 **
(bilatérale) N	,044 47	,006 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,002 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,085 47	,000 47
Corrélation de Pearson V37 Sig.	,443 **	,502 **	,494 **	,642 **	,656 **	,675 **	,612 **	,520 **	,641 **	,836 **	1	,664 **	,271	,780 **
(bilatérale) N	,002 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,000 47	,065 47	,000 47
Corrélation de Pearson V38	,655 **	,529 **	,584 **	,686 **	,524 **	,744 **	,576 **	,807 **	,574 **	,575 **	,664 **	1	,290 *	,812 **

Sig. (bilatérale) N	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,048	,000
Corrélation de Pearson V39 Sig. (bilatérale) N	,129	,134	,063	,117	,097	,263	,258	,274	,110	,254	,271	,290*	1	,638**
Corrélation de Pearson B_04 Sig. (bilatérale) N	,588**	,593**	,531**	,662**	,586**	,821**	,758**	,766**	,684**	,744**	,780**	,812**	,638**	1
Sig. (bilatérale) N	,389	,370	,675	,433	,518	,075	,080	,063	,460	,085	,065	,048		,000
Sig. (bilatérale) N	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (06): الاتساق البنائي لأبعاد التطوير التنظيمي

Corrélations

	B_01	B_02	B_03	B_04	التطوير التنظيمي
B_01 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1	,751**	,709**	,778**	,911**
B_02 Corrélation de Pearson	,751**	1	,830**	,661**	,874**

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
B_03	Corrélation de Pearson	,709**	,830**	1	,651**	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
B_04	Corrélation de Pearson	,778**	,661**	,651**	1	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
التطوير التنظيمي	Corrélation de Pearson	,911**	,874**	,858**	,910**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (07): الاتساق البنائي الكلي للاستبيان

Corrélations

	التطوير التنظيمي	الثقافة التنظيمية	الدرجة الكلية
Corrélation de Pearson	1	,443**	,983**
التطوير التنظيمي			
Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000
N	47	47	47
Corrélation de Pearson	,443**	1	,602**
الثقافة التنظيمية			
Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000
N	47	47	47
Corrélation de Pearson	,983**	,602**	1
الدرجة الكلية			
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
N	47	47	47

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (08): تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	30	25,0	63,8	63,8
Valide أنثى	17	14,2	36,2	100,0
Total	47	39,2	100,0	
Manquant Système	73	60,8		
Total	120	100,0		

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	4	3,3	8,5	8,5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	18,3	46,8	55,3
Valide من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	13,3	34,0	89,4
من 50 سنة فما فوق	5	4,2	10,6	100,0
Total	47	39,2	100,0	
Manquant Système	73	60,8		
Total	120	100,0		

المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide شهادة ثانوية	8	6,7	17,0	17,0
شهادة جامعية	28	23,3	59,6	76,6

شهادة تكوين مهني	11	9,2	23,4	100,0
Total	47	39,2	100,0	
Manquant Système	73	60,8		
Total	120	100,0		

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	2	1,7	4,3	4,3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	11,7	29,8	34,0
Validé من 10 إلى أقل من 20 سنة	27	22,5	57,4	91,5
20 سنة فما فوق	4	3,3	8,5	100,0
Total	47	39,2	100,0	
Manquant Système	73	60,8		
Total	120	100,0		

الملحق رقم (09): تحليل عبارات محور الثقافة التنظيمية

Q1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثقافة القوة	4	8,5	8,5	8,5
ثقافة النظم و الأدوار	25	53,2	53,2	61,7
Validé ثقافة الإنجاز	16	34,0	34,0	95,7
ثقافة التعاطف الإنساني	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Q2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثقافة القوة	18	38,3	38,3	38,3
ثقافة النظم و الأدوار	8	17,0	17,0	55,3
ثقافة الإنجاز	20	42,6	42,6	97,9
ثقافة التعاطف الإنساني	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Q3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثقافة القوة	14	29,8	29,8	29,8
ثقافة النظم و الأدوار	27	57,4	57,4	87,2
ثقافة الإنجاز	5	10,6	10,6	97,9
ثقافة التعاطف الإنساني	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Q4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثقافة القوة	9	19,1	19,1	19,1
ثقافة النظم و الأدوار	25	53,2	53,2	72,3
ثقافة الإنجاز	11	23,4	23,4	95,7
ثقافة التعاطف الإنساني	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Q5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثقافة القوة	23	48,9	48,9	48,9
ثقافة النظم و الأدوار	16	34,0	34,0	83,0
ثقافة الإنجاز	2	4,3	4,3	87,2
ثقافة التعاطف الإنساني	6	12,8	12,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Q6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثقافة القوة	15	31,9	31,9	31,9
ثقافة النظم و الأدوار	9	19,1	19,1	51,1
ثقافة الإنجاز	20	42,6	42,6	93,6
ثقافة التعاطف الإنساني	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Q7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثقافة القوة	12	25,5	25,5	25,5
ثقافة النظم و الأدوار	27	57,4	57,4	83,0
ثقافة الإنجاز	5	10,6	10,6	93,6
ثقافة التعاطف الإنساني	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Q8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثقافة القوة	10	21,3	21,3	21,3
ثقافة النظم و الأدوار	12	25,5	25,5	46,8
ثقافة الإنجاز	16	34,0	34,0	80,9
ثقافة التعاطف الإنساني	9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Q9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثقافة القوة	11	23,4	23,4	23,4
ثقافة النظم و الأدوار	7	14,9	14,9	38,3
ثقافة الإنجاز	16	34,0	34,0	72,3
ثقافة التعاطف الإنساني	13	27,7	27,7	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Q10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثقافة القوة	10	21,3	21,3	21,3
ثقافة النظم و الأدوار	17	36,2	36,2	57,4
ثقافة الإنجاز	19	40,4	40,4	97,9
ثقافة التعاطف الإنساني	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Q11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	ثقافة القوة	17	36,2	36,2	36,2
	ثقافة النظم و الأدوار	16	34,0	34,0	70,2
	ثقافة الإنجاز	10	21,3	21,3	91,5
	ثقافة التعاطف الإنساني	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثقافة القوة	8	17,0	17,0	17,0
	ثقافة النظم و الأدوار	29	61,7	61,7	78,7
	ثقافة الإنجاز	7	14,9	14,9	93,6
	ثقافة التعاطف الإنساني	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثقافة القوة	7	14,9	14,9	14,9
	ثقافة النظم و الأدوار	18	38,3	38,3	53,2
	ثقافة الإنجاز	19	40,4	40,4	93,6
	ثقافة التعاطف الإنساني	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	ثقافة القوة	6	12,8	12,8	12,8
	ثقافة النظم و الأدوار	17	36,2	36,2	48,9
	ثقافة الإنجاز	3	6,4	6,4	55,3
	ثقافة التعاطف الإنساني	21	44,7	44,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Q15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثقافة القوة	12	25,5	25,5
	ثقافة النظم و الأدوار	27	57,4	83,0
	ثقافة الإنجاز	4	8,5	91,5
	ثقافة التعاطف الإنساني	4	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0

الملحق رقم (10): المتوسطات و الانحرافات لعبارات محور التطوير التنظيمي و أبعاده

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
V1	47	3,30	,996
V2	47	3,09	1,253
V3	47	3,36	1,192
V4	47	3,21	1,084
V5	47	3,30	1,083
V6	47	3,13	1,027
V7	47	3,15	1,173
V8	47	2,66	1,056
V9	47	2,68	1,352
V10	47	2,66	1,316
B_01	47	3,0532	,711

V11	47	3,04	1,172
V12	47	2,64	1,236
V13	47	2,62	1,241
V14	47	3,13	1,027
V15	47	2,74	1,194
V16	47	3,09	,862
V17	47	3,04	1,216
V18	47	2,94	1,061
B_02	47	2,9043	,694
V19	47	3,06	1,061
V20	47	3,17	1,231
V21	47	3,34	,925
V22	47	3,17	1,188
V23	47	3,34	,882
V24	47	3,34	1,056
V25	47	3,34	1,099
V26	47	3,28	1,031
B_03	47	3,2553	,698
V27	47	2,79	1,128
V28	47	2,91	1,036
V29	47	3,13	1,070
V30	47	3,00	1,174
V31	47	3,06	1,191
V32	47	2,98	1,543
V33	47	2,94	1,365
V 34	47	2,85	1,390
V35	47	3,04	1,042
V36	47	3,09	1,210
V37	47	3,00	1,130
V38	47	2,74	1,368
V39	47	3,85	31,999

B_04	47	3,0295	,976
التطوير التنظيمي	47	3,0562	,629
N valide (liste)	47		

الملحق رقم (11): اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,443 ^a	,196	,178	,43496

a. التطوير التنظيمي. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,076	1	2,076	10,972	,002 ^b
Résidu	8,514	45	,189		
Total	10,590	46			

a. الثقافة التنظيمية. Variable dépendante :

b. التطوير التنظيمي. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,393	,255		5,460	,000
التطوير التنظيمي	,268	,081	,443	3,312	,002

a. الثقافة التنظيمية. Variable dépendante :

الملحق رقم (12): اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,401 ^a	,161	,142	,78094

الثقافة التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,253	1	5,253	8,613	,005 ^b
Résidu	27,444	45	,610		
Total	32,697	46			

تطوير الموارد البشرية. Variable dépendante :

الثقافة التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,496	,543		2,756	,008
الثقافة التنظيمية	,704	,240	,401	2,935	,005

تطوير الموارد البشرية. Variable dépendante :

الملحق رقم (13): اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,469 ^a	,220	,202	,74386

الثقافة التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,013	1	7,013	12,674	,001 ^b
Résidu	24,900	45	,553		
Total	31,913	46			

تطوير الأنظمة و السياسات وإجراءات العمل. Variable dépendante :

الثقافة التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,105	,517		2,137	,038
الثقافة التنظيمية	,814	,229	,469	3,560	,001

تطوير الأنظمة و السياسات وإجراءات العمل. Variable dépendante :

الملحق رقم (14): اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,322 ^a	,104	,084	,79977

الثقافة التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,340	1	3,340	5,222	,027 ^b
Résidu	28,784	45	,640		
Total	32,124	46			

التطوير التكنولوجي. Variable dépendante :

الثقافة التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,013	,556		3,622	,001
الثقافة التنظيمية	,562	,246	,322	2,285	,027

التطوير التكنولوجي. Variable dépendante :

الملحق رقم (15): اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,392 ^a	,154	,135	,91904

الثقافة التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	6,909	1	6,909	8,180	,006 ^b
	Résidu	38,009	45	,845		
	Total	44,918	46			

a. Variable dépendante : تطوير الهيكل التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,243	,639		1,946	,058
الثقافة التنظيمية	,808	,282	,392	2,860	,006

a. Variable dépendante : تطوير الهيكل التنظيمي

