

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس تحت عنوان:
بـعـنـوان:

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة

- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية في القرارة - غرداية

اعداد الطالبات :

- بن مبارك مريم
- بن تاسة أماني

نوقشت وأجيزت بتاريخ 27 ماي 2025 أمام أعضاء اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. شخوم رحيمة	أستاذ محاضر - ب-	غرداية	رئيسا
د. صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر - ب-	غرداية	مشرفا ومقررا
د. ميلود بن علي	أستاذ محاضر - ب-	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس تحت عنوان:
بغـوـان:

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة

- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية في القرارة - غرداية

اعداد الطالبات :

- بن مبارك مريم
- بن تاسة أماني

نوقشت وأجيزت بتاريخ 27 ماي 2025 أمام أعضاء اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. شخوم رحيمة	أستاذ محاضر - ب-	غرداية	رئيسا
د. صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر - ب-	غرداية	مشرفا ومقررا
د. ميلود بن علي	أستاذ محاضر - ب-	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

الإهداء

إلى عائلتي..

أمي أبي إخوتي نبض قلبي وسندي بعد الله،

لكم دمائي وتنحني حروفي امتنانا

وإلى أستاذي الفاضل صيتي عبد الطيف

غرسك للعلم أثمر نوراً في دربي، جزاكم الله خير الجزاء

الإهداء

إلى من غرس فيّ الطموح، وزرع في قلبي حب العلم... إلى من كانت
دعواتهم ترافقني في كل خطواتي... أمي الحبيبة، أبي العزيز، أنتما فخري
وسندي، أهدي تخرجي هذا لكم... أنتم سبب نجاحي بعد الله.
إلى أستاذي الفاضل، الذي كان مثلاً للعطاء، والقُدوة في العلم، والنور الذي
أضاء لي درب المعرفة... شكراً لك على صبرك، توجيهك، وإيمانك بقدراتي،
ما وصلت إليه اليوم هو ثمرة من غرسك، ونجاحي هو امتداد لعطائك. أهديك
تخرجي، عرفاناً وامتناناً، فلك في قلبي كل التقدير والاحترام.

أمازي

كلمة الشكر والتقدير

أتقدّم بخالص الشكر والامتنان الى أستاذي المشرف " صيتي عبد اللطيف "

نظير ما قدمه من توجيهات وإرشادات في سبيل إنجاز هذا العمل

و لكل من ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة،

في إنجاز هذا العمل

وكل من قدم لنا الدعم في مواصل المسير خلال مشوارنا الدراسي

.الى أن بلغنا هذه المرحلة

لهم جميعًا أرفع عبارات التقدير والعرفان

الملخص

تهدف دراستنا المعنونة بـ "واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة" إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية كأحد المكونات الأساسية لنجاح المؤسسات، لما لها من دور فعال في توجيه سلوك الأفراد وتعزيز القيم المشتركة داخل بيئة العمل. وقد تمت دراستنا في المؤسسة الاستشفائية، حيث تناولنا في المقدمة مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، ثم قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول: تناول الأول الجانب المنهجي، وركز الثاني على الإطار النظري للمفهوم، بينما خصّص الفصل الثالث للدراسة الميدانية وتحليل بيانات العينة. وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع باستخدام دراسة حالة. تم الاعتماد على مجتمع مكون من 31 حالة، وتم اعتماد على عينة تقدر بـ 20 فرداً، خلصت الدراسة الى النتائج التالية: أن الثقافة التنظيمية تؤثر مباشرة على تصرفات الموظفين، وتسهم في ترسيخ القيم والانتماء، غير أن بعض المؤسسات تعاني من غموض ثقافي وضعف في تشجيع الإبداع والعمل الجماعي، مما يستدعي تبني استراتيجيات ثقافية واضحة ومتجددة تواكب التحديات الحديثة

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية- قيم- معتقدات-اتساق- انسجام- احتواء- ترابط

Abstract

Our study, entitled "The Reality of Organizational Culture in the Institution," aims to explore the actual state of organizational culture as one of the fundamental components for institutional success, given its crucial role in guiding individual behavior and fostering shared values within the work environment. The research was conducted within a healthcare institution. In the introduction, we addressed the concept and importance of organizational culture. The study was divided into three chapters: the first covered the methodological aspect, the second focused on the theoretical framework of the concept, and the third was dedicated to fieldwork and analysis of sample data. We adopted the descriptive-analytical method, as it suits the nature of the topic, using a case study approach. The research population consisted of 31 individuals, and the study sample included 20 participants. The study reached the following conclusions: Organizational culture has a direct impact on employee behavior and contributes to reinforcing values and a sense of belonging. However, some institutions suffer from cultural ambiguity and a lack of encouragement for creativity and teamwork, which calls for the adoption of clear and dynamic cultural strategies that can keep pace with modern challenges. Keywords: **Organizational Culture** – Values – Beliefs – Consistency – Harmony – Inclusion – Cohesion.

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
II	الإهداء 1
III	الاهداء 2
IV	شكر وعرفان
V	الملخص
أ-ذ	المقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
08	المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
08	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
10	المبحث الثاني: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية
10	المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
12	المبحث الثالث: وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
13	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: الدراسات العربية
17	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لواقع الثقافة التنظيمية في المستشفى العمومي بالقرارة	
21	تمهيد.

21	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة التنظيمية
21	المطلب الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة
22	المطلب الثاني: مجالات الدراسة
22	المطلب الثالث: المنهج المستخدم في الدراسة
23	المطلب الرابع: أدوات الدراسة
24	المبحث الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة
24	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة
50	المطلب الثاني: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
51	المطلب الثالث: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
51	المطلب الرابع: النتائج العامة للدراسة
53	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	26
2.11	توزيع العينة حسب متغير السن	27
3.11	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	28
4.11	توزيع العينة حسب الوظيفة	29
5.11	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	30
6.11	ثقافة العمل في المؤسسة تساعد على فهم القوانين الداخلية	31
7.11	أهمية معرفة ثقافة المؤسسة	32
8.11	القيم المشتركة بين الموظفين تصنع بيئة عمل متماسكة	33
9.11	تأثير المؤسسة في التصرفات اليومية	34
10.11	القيم المشتركة بين الموظفين تصنع بيئة العمل	35
11.11	ثقافة المؤسسة يجب أن تكون واضحة للجميع	36
12.11	الثقافة التنظيمية تنتقل من جيل لآخر	37
13.11	الانسجام بين الموظفين نتيجة الثقافة التنظيمية	38
14.11	ثقافة المؤسسة تظهر من خلال اللباس وطريقة الحديث	39
15.11	ثقافة المؤسسة تزيد من مكانتها ونجاحها	40
16.11	المؤسسات تظهر احترام الموظف وتدعمه	41
17.11	الثقافة التنظيمية تعكس احترام النظام والقوانين	42
18.11	كل مؤسسة لها طريقته تستحق التقدير والاحترام	43
19.11	المؤسسة تمنح الحرية لطرح أفكار جديدة	44
20.11	الثقافة التنظيمية تعزز على الابتكار	45
21.11	الثقافة التنظيمية تتغير مع الوقت	46
22.11	المؤسسات وتفضيلها للتجديد	46
23.11	العمل ضمن الفريق	74
24.11	العمل الجماعي يمثل أساس الثقافة التنظيمية	47

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.١١	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	25
2.١١	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	26
3.١١	يمثل تتوزع العينة حسب المستوى التعليمي	27
4.١١	يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة	28
5.١١	يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	29
6.١١	ثقافة العمل في المؤسسة تساعد على فهم القوانين الداخلية	30
7.١١	معرفة ثقافة المؤسسة	31
8.١١	ثقافة العمل في المؤسسة تساعد على فهم القوانين الداخلية	30
9.١١	أهمية معرفة ثقافة المؤسسة	31
10.١١	القيم المشتركة بين الموظفين تصنع بيئة عمل متماسكة	32
11.١١	تأثير المؤسسة في التصرفات اليومية	33
12.١١	القيم المشتركة بين الموظفين تصنع بيئة العمل	34
13.١١	ثقافة المؤسسة يجب أن تكون واضحة للجميع	35
14.١١	الثقافة التنظيمية تنتقل من جيل لآخر	36
15.١١	الانسجام بين الموظفين نتيجة الثقافة التنظيمية	37
16.١١	ثقافة المؤسسة تظهر من خلال اللباس وطريقة الحديث	38
17.١١	ثقافة المؤسسة تزيد من مكانتها ونجاحها	39
18.١١	المؤسسات تظهر احترام الموظف وتدعمه	40
19.١١	الثقافة التنظيمية تعكس احترام النظام والقوانين	41
20.١١	كل مؤسسة لها طريقته تستحق التقدير والاحترام	42
21.١١	المؤسسة تمنح الحرية لطرح أفكار جديدة	43
22.١١	الثقافة التنظيمية تعزز على الابتكار	44
23.١١	الثقافة التنظيمية تتغير مع الوقت	45
24.١١	المؤسسات وتفضيلها للتجديد	46
25.١١	العمل ضمن الفريق	47
26.١١	العمل الجماعي يمثل أساس الثقافة التنظيمية	48

27.ii	المؤسسات تفضل ثقافة الحرية والتجديد على النمطية	49
28.ii	ثقافة المؤسسة تركز على التعاون	49

مقدمة

مقدمة

تُعدّ الثقافة التنظيمية أحد أهم المفاهيم الأساسية في علم الإدارة المعاصرة، إذ تُشكّل الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويمنحها طابعها الخاص الذي يميّزها عن غيرها. فالثقافة التنظيمية لا تقتصر فقط على القيم والمعتقدات، بل تشمل أيضًا الممارسات اليومية، وأنماط التفكير، وأساليب التواصل، والعلاقات الداخلية التي تسود بيئة العمل.

وتكتسب الثقافة التنظيمية أهميتها من كونها تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، ودرجة التزامهم، ومستوى الانتماء والرضا لديهم، كما تساهم في بناء صورة المؤسسة وهويتها المؤسسية في محيطها الداخلي والخارجي. فهي تمثل بمثابة "الروح الخفية" التي تربط بين مختلف عناصر المنظمة وتمنحها الانسجام والاستقرار.

وقد أصبح الاهتمام بالثقافة التنظيمية مطلبًا حيويًا في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، والتحديات التي تواجه المؤسسات في بيئات تنافسية متغيرة، مما يستدعي بناء ثقافة تنظيمية مرنة، متجددة، تُواكب التطورات وتحفز على الإبداع والتميز.

كما تشكل الثقافة التنظيمية عنصرًا جوهريًا في نجاح المؤسسات، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في تحديد هوية المنظمة، وتأثيرها على بيئة العمل، ومستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. فهي تعكس القيم والمعتقدات والمعايير التي يتبناها الأفراد، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تشكيل السلوكيات والتوجهات داخل بيئة العمل. وتُعدّ الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار المرجعي الذي يحدد كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الآخرين، بالإضافة إلى كيفية استجابتهم للتحديات والفرص التي تواجهها المؤسسة.

ومع تزايد التنافس في بيئات الأعمال الحديثة، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تطوير ثقافة تنظيمية قوية تعزز من روح العمل الجماعي، الابتكار، والالتزام بأهداف المنظمة. فالثقافة التنظيمية الفعالة لا تساهم فقط في تحسين الأداء الفردي للعاملين، بل تمتد أيضًا لتشكل تأثيرها على مستوى الإنتاجية العامة، رضا الموظفين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

1. إشكالية الدراسة

تشكل الثقافة التنظيمية عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات، حيث تلعب دوراً رئيسياً في تحديد هوية المنظمة، وتأثيرها على بيئة العمل، ومستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. فهي تعكس القيم والمعتقدات والمعايير التي يتبناها الأفراد، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تشكيل السلوكيات والتوجهات داخل بيئة العمل. وتُعد الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار المرجعي الذي يحدد كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الآخرين، بالإضافة إلى كيفية استجابتهم للتحديات والفرص التي تواجهها المؤسسة.

ومع تزايد التنافس في بيئات الأعمال الحديثة، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تطوير ثقافة تنظيمية قوية تعزز من روح العمل الجماعي، الابتكار، والالتزام بأهداف المنظمة. فالثقافة التنظيمية الفعالة لا تساهم فقط في تحسين الأداء الفردي للعاملين، بل تمتد أيضاً لتشكل تأثيرها على مستوى الإنتاجية العامة، رضا الموظفين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

بناءً على ما سبق، نطرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية 120 سريـر بالقرارة ؟

❖ الأسئلة الفرعية

- ماذا يقصد بالثقافة التنظيمية؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمنظمات؟
- ما هي أنواع الثقافة التنظيمية؟
- فيما تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية؟ وما هو واقعها في المستشفى العمومي بالقرارة؟

2. فرضيات الدراسة

- الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي تبنتها المنظمات.
- أنواع الثقافة التنظيمية تشمل الثقافة الابتكارية، الثقافة الإبداعية، وثقافة الاحتواء.

- هناك تطبيق للثقافة التنظيمية في المستشفى العمومي.

3. متغيرات الدراسة

عند دراسة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة، يمكن تحديد مجموعة من المتغيرات التي تسهم في تحليل وفهم هذا الواقع وتأثيره على أداء المؤسسة. تنقسم هذه المتغيرات إلى متغير مستقل ومتغيرات تابعة، بالإضافة إلى بعض المتغيرات الوسيطة أو الضابطة التي قد تؤثر على العلاقة بينهما. وفي هذه الحالة لدينا متغير وحيد وهو:

- **واقع الثقافة التنظيمية:** في المؤسسة الاستشفائية بالقرارة وتشمل القيم، المعتقدات، الأعراف، التقاليد، الممارسات، والمعايير السائدة داخل المؤسسة، والتي تحدد سلوك الأفراد وتوجهاتهم في بيئة العمل.

4. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- تُعد هذه الدراسة مساهمة علمية في إثراء المكتبة الجامعية بمجال الثقافة التنظيمية، كونها من المواضيع الحديثة نسبياً والمهمة في تخصص علوم التسيير وعلم النفس التنظيمي.
- تفيد الأوساط الأكاديمية المعنية بدراسة السلوك التنظيمي، من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي.
- تفتح آفاقاً جديدة للباحثين والطلبة المهتمين بمجال الموارد البشرية والتسيير الإداري من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل.
- تسهم في توسيع قاعدة المعرفة حول أثر القيم التنظيمية على بيئة العمل والاتصال الوظيفي والقيادة.
- تعزز الفهم النظري للعوامل المؤثرة في سلوك العاملين داخل المؤسسة، مما يشكل أرضية صلبة لدراسات لاحقة أكثر تخصصاً.

ثانيًا: الأهمية العملية

- توضح للمؤسسات كيفية تعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة من خلال تبني ثقافة تنظيمية واضحة وفعّالة.
- تساعد رؤساء المصالح والمديرين في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين، مما ينعكس على مستوى الأداء والانتماء المؤسسي.
- توفر للمؤسسة أدوات لتشخيص مستوى التواصل الداخلي، ما يسهم في تقليل النزاعات وسوء الفهم بين الموظفين.
- تبين أثر أساليب القيادة المعتمدة على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، وبالتالي توجيه السياسات الإدارية بشكل أكثر فاعلية.
- تقدم توصيات عملية من شأنها تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين توزيع المهام والمكافآت، ما يقلل من معدلات دوران الموظفين.
- تتيح للمؤسسة فهماً أعمق لمدى تشجيعها للأفكار الجديدة وقدرتها على التكيف مع التغيرات، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة العمل المعاصرة.
- تُعد الدراسة مرجعاً مهماً عند اتخاذ قرارات متعلقة بإصلاحات تنظيمية أو هيكلية داخل المؤسسة

5. أهداف الدراسة

- تحليل مفهوم الثقافة التنظيمية وتقديم فهم واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية، عناصرها، وتأثيرها على المؤسسات.
- تقييم مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة مدى تطبيق القيم والممارسات التنظيمية وتأثيرها على بيئة العمل.
- تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي و تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال دراسة مدى ارتباط القيم والسلوكيات التنظيمية برضا الموظفين وولائهم للمؤسسة.

- استكشاف دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاتصال الداخلي تحليل مدى فاعلية التواصل بين الموظفين والإدارة وتأثيره على تنافس العمل.
- تحديد العوامل التي تعيق أو تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية
- تقييم دور القادة والإدارة في تشكيل الثقافة التنظيمية
- اقتراح استراتيجيات لتعزيز الثقافة التنظيمية الفعالة
- دراسة دور القيم والممارسات التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية واستدامة نجاح المؤسسة.

6. أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية:

- رغبتنا الشخصية في فهم طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل بيئة العمل وتأثيرها على الأفراد.
- اهتمامنا بتطوير بيئة العمل وتحسين الأداء التنظيمي من خلال التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها.

أسباب موضوعية:

- أهمية الثقافة التنظيمية كعامل أساسي في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- الحاجة الملحة لمعالجة التحديات التنظيمية التي تواجهها المؤسسات من خلال تعزيز ثقافة عمل إيجابية ومستدامة.

وقد تم تقسيم المذكرة مقدمة اسئهل بها موضوعنا تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية بصفة عامة و 3 فصول حيث:

تم تقسيم مذكرتنا إلى 3 فصول:

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

تناول هذا الفصل الجانب المفاهيمي والثيوري للثقافة التنظيمية، حيث عرّف بثقافة التنظيم من حيث نشأتها وتطورها، ومفهومها، وخصائصها وأنواعها، ثم تناول وظائفها وأهميتها داخل المؤسسات، مع عرض لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بهدف بناء خلفية نظرية تدعم الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المستشفى العمومي 120 سرير بالقرارة

ركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، وتحديد مجالات البحث والمنهج المعتمد، ثم شرح أدوات جمع البيانات، قبل الانتقال إلى عرض وتحليل النتائج الخاصة بالبيانات الميدانية، يليها اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج، مع تقديم النتائج العامة للدراسة في ختام الفصل.

وُخِتمت دراستنا بخاتمة تضمنت أهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتي أكدت أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا جوهريًا في تحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية المؤسسات من خلال تعزيز القيم المشتركة والانتماء بين الموظفين.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث تعبر عن القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسات، والتي تؤثر على بيئة العمل وأداء الأفراد والجماعات. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح ماهية الثقافة التنظيمية، نشأتها وتطورها، بالإضافة إلى تحليل خصائصها وأنواعها المختلفة، كما تتناول وظائفها وأهميتها في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

يعود ظهور مصطلح ثقافة المنظمة (المؤسسة) (إلى خمسينيات القرن الماضي، حيث ظهرت أعمال إليوت جاك في كندا، الذي عرّفها على أنها نمط مشترك للتفكير داخل المنظمة يساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية بين أعضائها. ولم يُستخدم المصطلح في مجال الإدارة والأعمال إلا في سنة 1973، عندما أشار إليه ستانلي ديفيس، أستاذ في جامعة هارفارد، في كتابه "الإدارة المقارنة: وجهات نظر تنظيمية وثقافية". وفي عام 1977، نشر بيتيغرو مقالة بعنوان "دراسة الثقافة التنظيمية"، والتي اعتُبرت بداية جديدة لإحياء هذا المفهوم. ثم في 23 نوفمبر 1981، نشر ستانلي ديفيس مقالاً في مجلة "بيزنس ويك"، قارن فيه بين خمس منظمات انطلاقاً من ثقافتها التنظيمية، كما أدرجت مجلة "فورتن" قسمًا خاصًا بعنوان "الثقافة المؤسسية". وفي هذا السياق، يشير جيرت هوفستد إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعًا إلا في الثمانينيات، ويعزى ذلك إلى انتشار كتابين أساسيين: "ثقافة الشركات" لكينيدي وديل، و"البحث عن التميز" لبيتر ووترمان¹.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعقيد هذا المفهوم وتنوع دلالاته. فعند تتبّع العلماء والباحثين الذين تناولوا دراسة المفهوم، نجد أنه تمت الإشارة

¹ بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020-2021، ص. 6-7.

إلى وجود أكثر من (250) تعريفاً للثقافة التنظيمية كما تمت الإشارة أيضاً إلى وجود أكثر من (162) تعريفاً للثقافة التنظيمية، ولعل التعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف وقد عرّفها "جيرالد جدينبرج" و"روبرت بارون" بأنها: "إطار معرفي مكوّن من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة".¹

أما الكاتب "نجيس" وزملاؤه، فقد عرفوها بأنها "شيء مشابه لثقافة المجتمع، وتتكون الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... وثقافة التنظيم هي شخصية المنظمة ومناخها، وهي تحدد السلوك والروابط وتحفز الأفراد".² عرّفها "ماجدة العطية" على أنها "مجموعة المعاني التي يتمسك بها الأعضاء وتميز كل منظمة عن الأخرى".³

كما عرفها "طارق طه" للثقافة التنظيمية، حيث يرى أنها "تُعرف في ظل النظام الاجتماعي السائد والبيئة التنظيمية للمنظمة، فهي من أهم محددات التصرف الإداري، لذا يمكن تعريفها على أنها مجموعة قيم ومعاني مشتركة ومفاهيم سائدة داخل التنظيم، والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها".⁴ لم يعتبر المؤلف "طارق طه" الثقافة التنظيمية كياناً منفصلاً عن ثقافة المجتمع، بل قام بتعريفها في سياق النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه.

وقد أورد "محمد قاسم القريوتي" تعريفاً للثقافة التنظيمية في كتابه *السلوك التنظيمي*، حيث قال إنها: "مجموعة من الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعميمها للأعضاء الجدد بالتنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية".⁵

¹ جيرالد جدينبرج وروبرت بارون، *إدارة السلوك في المنظمات*، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 627.

² حسين حريم، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 328.

³ ماجدة العطية، *سلوك الفرد والجماعة*، دار الشروق، عمان، ط1، 2003، ص 326.

⁴ طارق طه، *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 24.

⁵ محمد قاسم القريوتي، *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*، دار الشروق، الأردن، ط1، 2000، ص 151.

أما "أبو بكر محمود مصطفى"، فيرى أنها انعكاس لثقافة المجتمع، وحاول تعريفها بعدة تعريفات يمكن أن تُصاغ في تعريف واحد شامل، وهو:

"مجموعة قيم ومعتقدات مشتركة تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع غيرهم خارج المنظمة (العملاء، المنافسين، الزبائن)، مما يحقق لهم ميزة تنافسية واستقراراً داخل المنظمة. كما أن هذه القيم تكون لهم نظاماً مفاهيمياً عاماً يقبله الأفراد ويعملون به، مما يؤثر على طرق تفكيرهم ومن ثم سلوكياتهم الإدارية وأهداف المؤسسة في النهاية".¹

أما "سعاد نائف البرنوطي"، فقد عرّفت الثقافة التنظيمية على أنها:

"مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين، ويتم تناقلها عبر الأجيال. فهي التي تصبغ شخصية الفرد واهتماماته".²

المبحث الثاني: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خلال أفراد الإدارة العليا، حيث تكون لديهم رؤية ورسالة وأهداف يسعون لتحقيقها، ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة وتشغيل المنظمة. ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم، فهي في النهاية نتاج جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، حيث تتشكل منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعرافاً وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار.³

ويمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي:

• **نظام متشابك:** حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

○ **الجانب المعنوي:** ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار النشر الثقافية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 406.

² سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2008، ص 479.

³ رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مج.1، ع1، 2022، ص.60.

- الجانب السلوكي: ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع.
- الجانب المادي: ويشمل كل ما يُنتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.
- نظام شامل: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة، فإن أثره ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي.
- نظام اجتماعي متواصل: حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزداد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- نظام متقلب ومتقدم: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة¹.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

- تختلف الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الأساسية لكل نوع، ويمكن تصنيفها إلى الأنواع التالية²:
- الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات، حيث يكون العمل منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات. كما تقوم على التحكم والالتزام.
 - الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 - الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، كما توفر المنظمة بيئة قائمة على الثقة والمساواة والتعاون، مع التركيز على الجانب الإنساني.
 - ثقافة العمليات: يكون الاهتمام منصباً على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المحققة. ويُعتبر الفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً، والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
 - ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل والاهتمام بالنتائج، مع محاولة استخدام الموارد بطرق مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

¹ رباب محروس عبد الحميد، المرجع السابق، ص. 61.

² بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص ص. 36-37

- ثقافة الدور: تركز على التخصص الوظيفي، حيث تكون الأدوار الوظيفية أكثر أهمية من الأفراد. وتعتمد على القواعد والأنظمة، مما يوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية، وثبات الأداء.

المبحث الثالث: وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

- يؤكد روبيرت Robbins بأن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف أساسية تتمثل في:¹
- عامل للتمايز: إذ تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- اكتساب الهوية التنظيمية: إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.
- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.
 - تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة.
 - تعزز استقرار النظام، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
 - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يكمن حصر أهمها في النقاط التالية:²
- تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشراً هاماً يدل على تميز المنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصاً إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيماً معينة (الريادة الابتكار، احترام الفرد وتقديره....)

¹ منصور محمد العريفي، الثقافة ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج.5، ع.2، 2009، ص.142.

² أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن، ص.71-72

- الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
- تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين أنماط العلاقات الوظيفية....الخ، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها.
- تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكات خلاقة (التفاني في العمل، احترام الآخر الالتزام ...) ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، الالتزام الحر في بالقواعد والإجراءات...)

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

■ الدراسة الأولى:

دراسة قاسم أمينة وقواسم جميلة المعنونة ب "بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي"

تمت هذه الدراسة ما بين 2023-2024 بجامعة ابن خلدون تيارت، حيث تناولت هذه الدراسة واقع الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة، مثل القيم والمعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي في مؤسسة دار الثقافة علي معاشي بولاية تيارت. سعت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء حيث تناولت الإشكالية التالية:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي بدار الثقافة والفنون علي معاشي بولاية تيارت؟

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

- تساهم الثقافة التنظيمية بشكل واضح في تحسين جودة الأداء الوظيفي.

أما الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي:

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- توجد علاقة بين المعتقدات التنظيمية وتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- تساهم الأعراف التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام دراسة الحالة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان موجه للعاملين بالمؤسسة، لعينة قصدية مكونة من 60 موظفا وعاملا. بهدف قياس تأثير مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تهتم بقيمة الوقت وإدارته، كما أن هناك علاقة احترام كبيرة بين الموظفين وإدارة المؤسسة، إلا أن بعض القيم التنظيمية يتم إهمالها. كما أكدت النتائج وجود علاقة بين القيم التنظيمية، الأعراف، والمعتقدات وبين جودة الأداء الوظيفي. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي بسبب ضعف الثقافة التنظيمية، وعدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز والعقوبات.

أوجه الاستفادة:

تبرز الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، كما تقدم رؤية حول كيفية تعزيز القيم والمعتقدات التنظيمية، مما يساعد في تطوير بيئة عمل أكثر تحفيزاً وإنتاجية. كما تقدم توصيات للقائمين على إدارة المؤسسة بشأن تعزيز آليات فعالة لتشكيل ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف المؤسسة.

التشابه مع دراستنا:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا حول "واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة" من حيث التركيز على دور الثقافة التنظيمية في التأثير على الأداء الوظيفي، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما أن كلتا الدراستين تسعيان إلى تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الأداء داخل المؤسسات المختلفة.

■ الدراسة الثانية:

دراسة كساح عبد الرزاق، تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية دراسة حالة بلدية شتمة"

تمت هذه الدراسة سنة 2018-2019 بجامعة محمد خيضر بسكرة، تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية شتمة، وذلك لأهمية هذا الموضوع في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز كفاءة العاملين. حيث قدمت الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً لمختلف المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، مع التركيز على عوامل مثل العمل الجماعي، تشجيع الابتكار والإبداع، الالتزام، واحترام قيمة الوقت، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي حيث تناولت الإشكالية التالية:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي والوصول إلى نتائج دقيقة، تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي جاءت على النحو التالي:

- ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية وأدائها في الموارد البشرية؟
- ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقديم إطار نظري شامل حول مفاهيم الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية ببلدية شتمة. لجمع البيانات، تم استخدام الاستبيان، ثم تحليلها باستخدام برنامج **SPSS 20** لاستخلاص النتائج.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال تعزيز العمل الجماعي، تشجيع الابتكار والإبداع، الالتزام، واحترام قيمة الوقت داخل المؤسسة محل الدراسة.

أوجه الاستفادة:

- تسلط الدراسة الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة الموارد البشرية.
- تقدم نتائج عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تطوير بيئة عمل أكثر إنتاجية.

- تبرز دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية.

■ الدراسة الثالثة:

دراسة بن ستي خولة بتحت عنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتسيير المؤسسة الثقافية التنظيمية وعلاقتها بتسيير المؤسسة "

تم هذه الدراسة سنة 2014-2015، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وتناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتسيير المؤسسة، حيث سعت إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقريت. وطرحت تساؤلات حول طبيعة النموذج الثقافي الذي يحكم تسيير المؤسسة الجزائرية ومدى توافقه مع المعايير التنظيمية، بالإضافة إلى دوره في تشكيل هوية العاملين.

لهذا جاءت هذه الدراسة الحالية، التي تتمحور حول "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتسيير المؤسسة"، للإجابة عن التساؤل العام التالي: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة؟ ومن هذا التساؤل، طُرحت تساؤلات فرعية هما:

- ما هو النموذج الثقافي الذي يحكم تسيير المؤسسة الجزائرية؟ هل هو نموذج مطابق للمعايير والضوابط المحددة للمنظمة، أم أن هناك معايير أخرى؟
- كيف تساهم هذه المعايير، من خلال النموذج الثقافي الذي يحكمها، في تشكيل هوية العامل؟

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والاستبيان. كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية شملت 61 عاملاً داخل المؤسسة المدروسة.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تسيير المؤسسة من خلال تشجيع العمل الجماعي والالتزام بأداء ووقت العمل. كما تبين أن أسلوب القيادة المتبع هو ديمقراطي، مما يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات. كما كشفت الدراسة عن وجود نموذجين ثقافيين داخل المؤسسة: الأول مطابق لثقافة المنظمة، والثاني معارض لها، مما أدى إلى تشكيل نوعين من الهوية لدى العاملين، هما الهوية المندمجة والهوية المستقلة.

أوجه الاستفادة

تساهم هذه الدراسة في فهم تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين وأداء المؤسسة، كما تقدم رؤية حول أهمية القيادة الديمقراطية في تحسين بيئة العمل.

التشابه مع دراستنا

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المؤسسة، كما تشترك معها في تحليل انعكاساتها على سلوك الأفراد وأدائهم الوظيفي، مما يعزز أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين تسيير المؤسسات.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

دراسة تيمبو Tembo تحت عنوان: " ممارسة الثقافة التنظيمية لدى المقاولين المحليين والأجانب في منظمات صناعة البناء في زامبيا . "

تم هذه الدراسة سنة 2021، في زامبيا هدفت الى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المقاولين المحليين والأجانب في قطاع البناء، والكشف عن الفروق بينهما .

إشكالية الدراسة :تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الشركات المحلية والأجنبية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بينهما .

منهجية الدراسة

تحليل الفروق بين أساليب الإدارة والخصائص التنظيمية باستخدام منهج تحليلي كمي .

نتائج الدراسة :

- لم يتم العثور على فروق دالة إحصائية في أسلوب الإدارة والخصائص التنظيمية بين الشركات المحلية والأجنبية.
- لم تكن هناك اختلافات واضحة في أنماط القيادة ومقاييس النجاح التنظيمي.
- تم تحديد اختلافات في الثقافة التنظيمية بين الشركات الأجنبية والمحلية، مما يؤثر على أداء شركات المقاولات.
- تم اقتراح مجالات يمكن للمقاولين المحليين تحسينها في الثقافة التنظيمية لتعزيز قدرتهم التنافسية.

أوجه الاستفادة :

- تسلط الدراسة الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تحديد أداء شركات المقاولات.
- تقدم رؤية للمجالات التي يمكن للمقاولين المحليين تطويرها لتعزيز تنافسيتهم.
- تساعد المؤسسات في فهم الفروقات الثقافية بين الشركات المحلية والأجنبية لتحسين بيئة العمل.

الدراسة الثانية

دراسة شيا وآخرون Shea et al، تحت عنوان "دراسة تجريبية لممارسات إدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء".

تمت هذه الدراسة في سنة 2021 بالهند وهدفت الى تحليل تأثير أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، ودراسة دور ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز هذه العلاقة.

منهجية الدراسة :

دراسة تجريبية باستخدام استبيان لجمع البيانات واستهدف 1255 مستجيباً من 10 شركات تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند.

نتائج الدراسة :

- هناك علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية (بأنواعها: التعاونية، المبتكرة، المتسقة، والفعالية) والأداء التنظيمي.
- ممارسات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي.
- إدارة المعرفة تعمل كوسيط يعزز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

• أوجه الاستفادة :

- تقدم الدراسة فهماً أعمق لدور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي.
- توضح أهمية تبني ممارسات إدارة المعرفة كوسيلة لتعزيز التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية.

- تساعد الشركات في تطوير استراتيجيات لتحسين أدائها من خلال الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة .

خاتمة الفصل:

تُعد الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في نجاح أي مؤسسة، فهي تؤثر على طريقة العمل، ومستوى التفاعل بين الأفراد، ومدى تحقيق الأهداف المؤسسية. إن الفهم العميق لهذا المفهوم يساعد المؤسسات على تطوير بيئات عمل أكثر انسجامًا وتحفيزًا، مما يعزز الأداء العام ويحقق الاستدامة والتميز في سوق العمل.

الفصل الثاني

الاطار التطبيقي لواقع الثقافة

التنظيمية في المستشفى

العمومي بالقرارة

تمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم محاور الدراسة، حيث يتناول تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجّه إلى عينة من موظفي المؤسسة. ويهدف هذا التحليل إلى التحقق من مدى صدق الفرضيات المطروحة، والكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. كما يسلط الضوء على التوجهات العامة للمبحوثين وآرائهم حول طبيعة القيم والمعايير السائدة، ومدى انعكاسها على الأداء والانسجام المؤسسي. ومن خلال نتائج الجداول الإحصائية، يتم بناء فهم أعمق للعلاقات بين مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى التفاعل المهني داخل المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التنظيمية

المطلب الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة

مستشفى القرارة من بين أهم المنشآت الصحية الحديثة بولاية غرداية، ويشكل إضافة نوعية للبنية التحتية الصحية في المنطقة. أنشئ هذا المستشفى الجديد على مساحة تفوق 8 هكتارات، وقد رُصد له غلاف مالي يفوق 2.8 مليار دينار جزائري، رغم أنه شهد تأخرًا في الإنجاز منذ انطلاق الأشغال سنة 2009 بسبب انسحاب مؤسسات الإنجاز.

تم تجهيز المستشفى بمعدات طبية وتقنية متطورة، ما يجعله قادراً على الاستجابة لحاجيات السكان في الرعاية الصحية بجودة عالية، وتخفيف الضغط عن الهياكل الصحية بعاصمة الولاية. كما سيساهم في تغطية العجز المسجل في الرعاية الطبية بشمال الولاية والمناطق المجاورة.

يتوفر المستشفى على مصالح متعددة تشمل الجراحة، الإنعاش، الاستعجالات، الأشعة، ومخبر طبي، بالإضافة إلى تخصصات طبية متنوعة، ما يعزز من قدرته على توفير تكفل طبي شامل. كما يُرتقب أن يلعب دوراً في دعم البحث العلمي في المجال الصحي على مستوى المنطقة.

ويدخل إنشاء هذا المرفق الصحي في إطار السياسة الاجتماعية للدولة الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات الصحية، وتوفير بيئة عمل ملائمة للإطارات الطبية، مع ضمان المحافظة على التجهيزات وضمان استدامة هذا المكسب الهام.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة

- المجال المكاني: أُجريت هذه الدراسة ضمن إطار التبرص الميداني بمستشفى القرارة الواقع بشمال ولاية غرداية، وهو مؤسسة صحية حديثة مجهزة بتقنيات طبية متطورة، تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات الصحية بالمنطقة وتغطية العجز المسجل في الرعاية الصحية. وقد وُقِر هذا المستشفى بيئة مناسبة لجمع المعطيات وتحليل الواقع الميداني بشكل مباشر وفَعَال.
- المجال الزمني: تمت الدراسة الاستطلاعية خلال الموسم الجامعي 2025 / 2024، حيث كانت أول زيارة للمؤسسة بتاريخ 05 جانفي 2025، تلتها زيارة ميدانية استطلاعية ثانية بتاريخ 20 مارس 2025، وقد اعتمدنا خلالها على الملاحظة كأداة أساسية لجمع البيانات. تم خلالها جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ودراسة طبيعة العلاقات بين الموظفين، إلى جانب تحديد عدد العمال والمصالح الإدارية التابعة للمؤسسة المدروسة.
- وفي الزيارة الأخيرة تم توزيع الاستبيان على الموظفين والذين كان عددهم 31 موظفا وتم استرجاع 20 نسخة منه.
- المجال البشري: شمل المجال البشري لهذه الدراسة الطاقم الإداري والمالي لمستشفى القرارة، بالإضافة إلى عدد من الموظفين المسؤولين عن تسيير الموارد والموازنات داخل المؤسسة. وقد تم الاعتماد على مقابلات مباشرة واستبيانات موجهة لفهم كيفية إدارة التوازن المالي ومؤشراته داخل هذا الهيكل الصحي، مما أتاح جمع معلومات دقيقة تدعم الجانب التطبيقي للدراسة.

المطلب الثالث: المنهج المستخدم في الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف المرجوّ تحقيقها، كان من الضروري اعتماد منهج علمي مناسب يتماشى مع طبيعة العينة المدروسة. ويُعرّف المنهج العلمي بأنه مجموعة من الأساليب والأدوات والتقنيات المعتمدة في فحص المعارف وتحليل الظواهر القائمة، أو في استكمال وتطوير النظريات والمعلومات المتوفرة. ويعتمد هذا المنهج أساساً على¹ تجميع المعطيات والتحقق من صحتها، شريطة أن تكون قابلة للقياس والتحليل والاستنتاج المنطقي

¹ السعدي، محمد وعائشة شريف ، منهج البحث العلمي. الإسكندرية، مصر: دار الهلال العربي 2017 ص 24.

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي في دراستنا التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ويُعد هذا المنهج من الأساليب الملائمة لدراسة الظواهر والمشكلات العلمية، إذ يقوم على وصفها بطريقة منهجية دقيقة، تتيح للباحث فهم أبعادها ومكوناتها. ومن خلال هذا الوصف العلمي يمكن التوصل إلى تفسيرات منطقية مدعّمة بالأدلة والبراهين، مما يمكّن الباحث من صياغة أطر واضحة للمشكلة قيد الدراسة، ويساعد في التوصل إلى نتائج دقيقة تسهم في تحقيق أهداف البحث.

المطلب الرابع: أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبيان وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تُوجه للمبحوثين بهدف الحصول على معلومات معينة، وتُعد من أكثر الأدوات استخداماً¹.

الاستبيان تم تقسيمه إلى عدة محاور رئيسية، كل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس جانب معين من الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وهذه المحاور هي:

البيانات الشخصية:

تشمل هذه البيانات معلومات أساسية عن المشاركين مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، والخبرة المهنية. هذه المعلومات تساعد في تصنيف وتحليل النتائج بناءً على خصائص مختلفة للعيينة، مما يتيح فهم تأثير هذه العوامل على الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين.

بعد الاحتواء والترابط:

يركز هذا البعد على مدى شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وفهمهم للقوانين والقيم المشتركة. إذ تؤدي ثقافة العمل الواضحة إلى خلق بيئة متماسكة تعزز التعاون والتفاهم بين الأفراد داخل المؤسسة.

بعد الاتساق والتجانس:

يقيس هذا البعد وضوح وانتقال الثقافة التنظيمية بين الأجيال المختلفة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الانسجام الظاهر في سلوك الموظفين. كما يتجلى في ممارسات مثل اللباس وأسلوب الحديث، مما يعكس مدى تجانس الموظفين مع ثقافة المنظمة.

¹ S. محمود زيدان ، الاستقراء والمنهج العلمي ، طبعة الرابعة ، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، 1980

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لواقع الثقافة التنظيمية في المستشفى العمومي بالقرارة

بعد الاحترام والتقدير:

يهتم هذا المحور بمدى احترام الموظفين لثقافة المؤسسة والعكس، وكيف يؤثر هذا الاحترام المتبادل على تعزيز مكانة المؤسسة ونجاحها. تقدير ثقافة العمل يساهم في رفع مستوى الولاء والانتماء لدى العاملين.

بعد تشجيع الإبداع والابتكار:

يتناول هذا البعد مدى دعم المؤسسة للابتكار من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة، وتبني ثقافة متجددة تتغير مع الزمن لتواكب التطورات، مما يخلق بيئة محفزة على الابتكار والتجديد.

بعد العمل الجماعي:

يركز هذا البعد على أهمية التعاون والعمل ضمن فرق داخل المؤسسة، حيث تشجع ثقافة المؤسسة الموظفين على تبني روح الفريق. العمل الجماعي يعزز الإنتاجية ويخلق بيئة عمل أكثر انسجاماً وديناميكية.

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

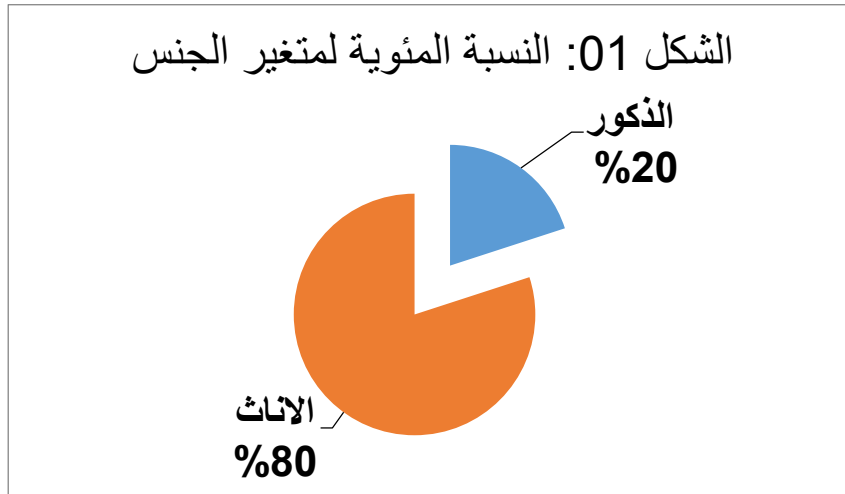
المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

عندما قمنا بجمع الاستبيان ترجمنا المعطيات الى ارقام باستعمالنا للطريقة الإحصائية بالنسبة المئوية، لنقوم بعدها بتحليل الجدول تمثيلاً لنسب الأسئلة ببيانيا باستخدام الدوائر النسبية

الجدول رقم 1: يمثل توزع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	04	20%
أنثى	16	80 %
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

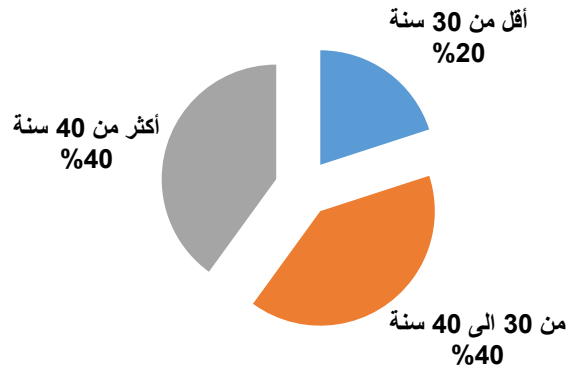
يُبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث تشكل الإناث النسبة الأكبر من المبحوثين بـ (16) مبحوثة، أي ما يعادل (80%) من إجمالي العينة، مقابل (4) مبحوثين من الذكور بنسبة (20%) فقط. ويُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة، التي يبدو أنها تعتمد بدرجة كبيرة على اليد العاملة النسوية، سواء في الطاقم الإداري أو الوظيفي. ويُعد هذا التوزيع عاملاً مهماً يجب أخذه بعين الاعتبار عند تحليل نتائج الدراسة، خاصة في ظل احتمال تأثير متغير الجنس على بعض جوانب الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، كأنماط التفاعل، أو أساليب القيادة، أو درجات الالتزام والانضباط.

الجدول 02: يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	04	20%
من 30 إلى 40 سنة	8	40%
أكثر من 40	8	40%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 02: يمثل توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

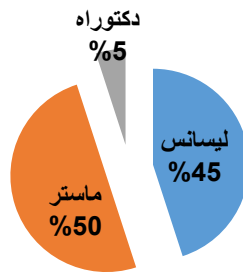
يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة "من 30 إلى 40 سنة" و"أكثر من 40 سنة"، إذ تمثل كل منهما نسبة (40%) من إجمالي العينة، أي بمجموع (16) فرداً. بينما تمثل الفئة "أقل من 30 سنة" نسبة (20%) فقط، أي ما يعادل (4) أفراد. ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئات العمرية ذات الخبرة النسبية، مما قد ينعكس إيجاباً على موضوع البحث، بالنظر إلى ما تمتلكه هذه الفئات من دراية أكبر بالثقافة التنظيمية للمؤسسة بحكم مدة الخدمة أو النضج المهني.

الجدول 03: يمثل تتوزع العينة حسب المستوى التعليمي

الجنس	التكرار	النسبة
ليسانس	9	45%
ماستر	10	50%
دكتوراه	1	05%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 03: يمثل توزع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يُظهر الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث يتبين أن أغلبية المبحوثين يحملون شهادات جامعية عليا، إذ تُشكّل فئة الحاصلين على شهادة الماستر النسبة الأكبر بـ(50%) من إجمالي العينة، تليها فئة الليسانس بنسبة (45%)، في حين لم تتجاوز نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (5%) فقط. ويُعكس هذا التوزيع الطابع الأكاديمي العالي لأفراد العينة، مما يُضفي مصداقية على آرائهم حول الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، نظراً لما يتمتعون به من مستوى معرفي يسمح لهم باستيعاب المفاهيم التنظيمية وتحليلها بدرجة من العمق والوعي.

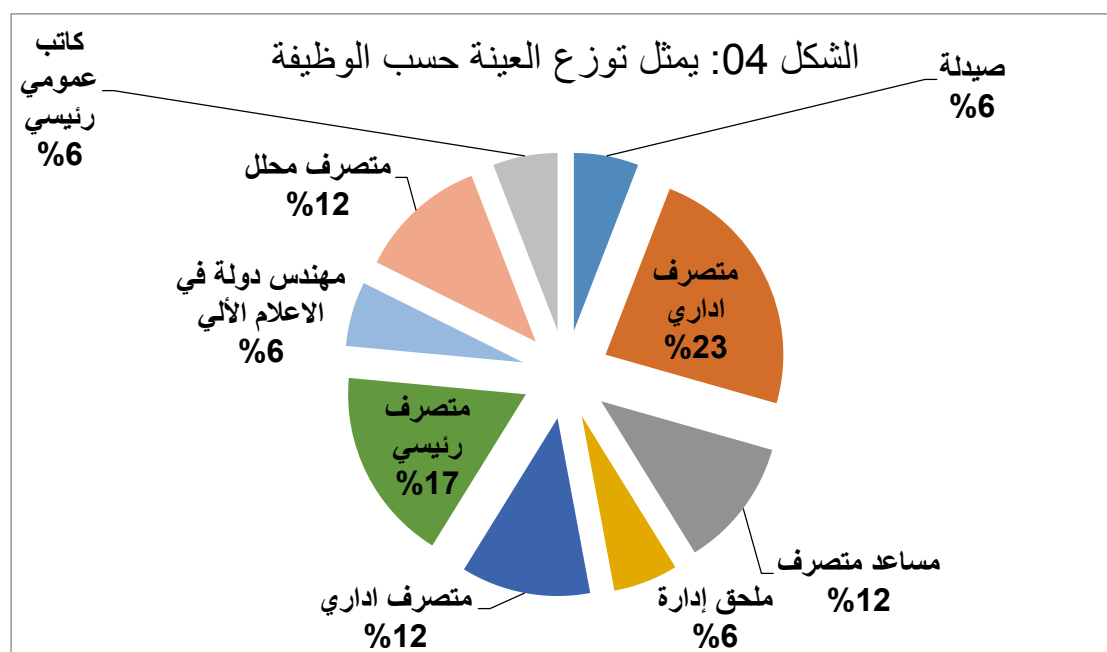
الجدول 04: يمثل توزع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
صيدلة	01	05%
متصرف اداري	04	20%
مساعد متصرف	02	10%
ملحق إدارة	01	05%
متصرف	05	25%
متصرف رئيسي	03	15%
مهندس دولة في الاعلام الالي	01	05%
متصرف محلل	02	10%

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لواقع الثقافة التنظيمية في المستشفى العمومي بالقرارة

كاتب عمومي رئيسي	01	5 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يُبين الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة داخل المؤسسة، حيث تتفاوت التمثيلات بين مختلف المناصب، إذ يشكل فئة "المتصرف" النسبة الأكبر بـ(25%)، تليها "المتصرفون الإداريون" بنسبة (20%)، بينما تتوزع النسب المتبقية على وظائف أخرى مثل "المتصرف الرئيسي" بـ(15%)، و"مساعد المتصرف" و"المتصرف المحلل" بنسبة (10%) لكل منهما، بالإضافة إلى وظائف أخرى أقل تمثيلاً كصيدلة، ملحق إدارة، مهندس دولة في الإعلام الآلي، وكاتب عمومي رئيسي، حيث بلغت نسب كل منها (5%). يعكس هذا التوزيع تنوع الأدوار الوظيفية داخل المؤسسة، مما قد يساهم في تقديم رؤية شاملة عن الثقافة التنظيمية من زوايا مختلفة وفقاً لطبيعة الوظائف ومسؤولياتها.

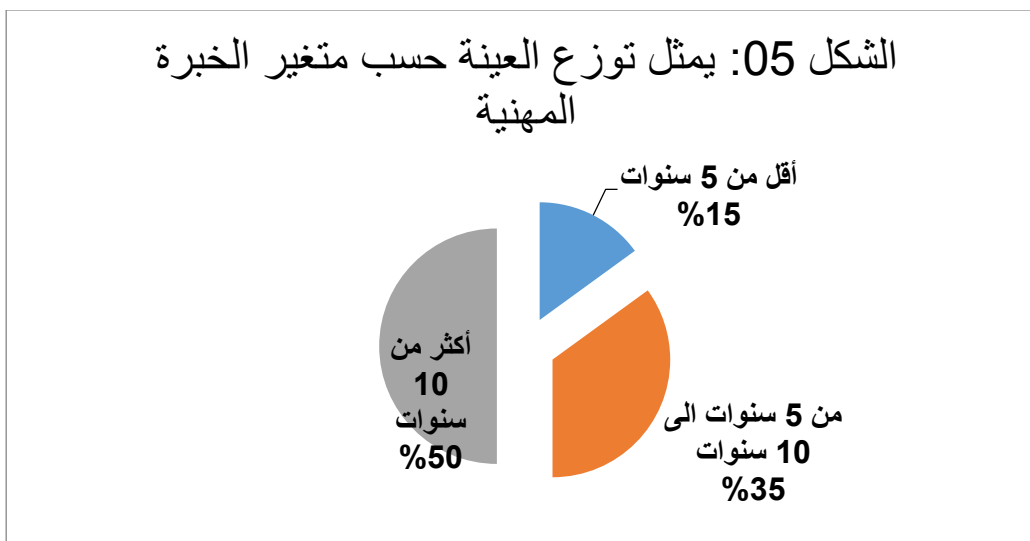
الجدول 05: يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	15 %

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لواقع الثقافة التنظيمية في المستشفى العمومي بالقرارة

من 5 سنوات الى 10 سنوات	7	% 35
أكثر من 10 سنوات	10	% 50
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (05) توزيع العينة حسب الخبرة المهنية، حيث تشكل الفئة التي تمتلك أكثر من 10 سنوات خبرة النسبة الأكبر بـ 50%، مما يشير إلى وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة داخل المؤسسة. تليها الفئة التي تملك خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35%، ثم الفئة الأقل خبرة والتي تقل عن 5 سنوات بنسبة 15%. هذا التوزيع يعكس توازناً نسبياً بين الموظفين ذوي الخبرات المختلفة، لكنه يشير أيضاً إلى اعتماد المؤسسة بشكل ملحوظ على الكوادر ذات الخبرة المتقدمة، وهو ما قد يؤثر إيجابياً على جودة الأداء والاستقرار التنظيمي، مع ضرورة الاهتمام بتطوير وتحفيز الفئات الأقل خبرة لتعزيز استمرارية الكفاءة داخل المؤسسة.

البعد الأول: بعد الاحتواء والترابط

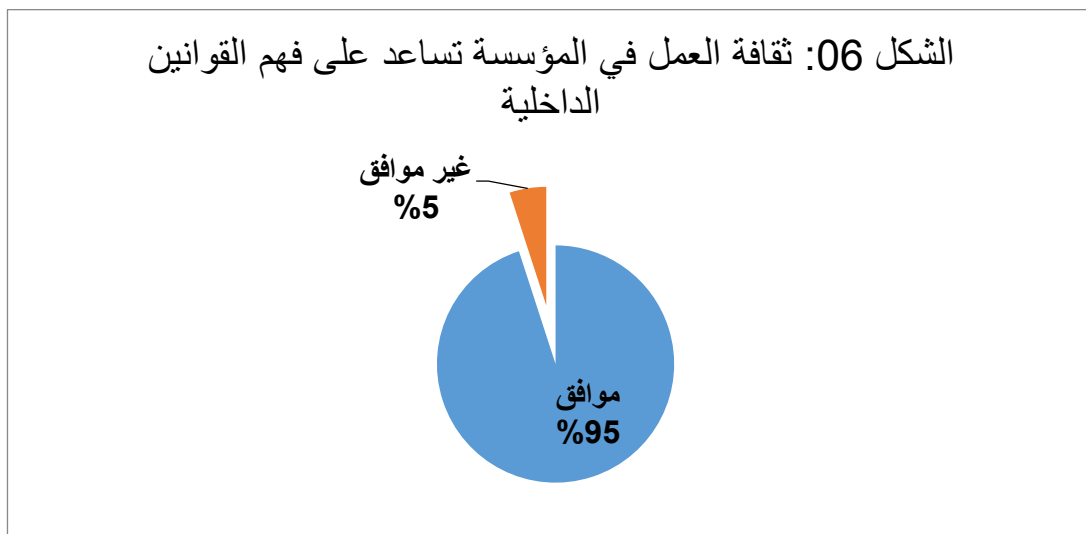
الجدول 6: ثقافة العمل في المؤسسة تساعد على فهم القوانين الداخلية

أشعر أن ثقافة العمل في المؤسسة تساعدني على فهم القوانين	التكرار	النسبة
---	---------	--------

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لواقع الثقافة التنظيمية في المستشفى العمومي بالقرارة

الداخلية		المئوية
موافق	19	% 95
غير موافق	1	% 5
محايد	0	% 0
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (6) أن أغلبية كبيرة من أفراد العينة، بنسبة (95%)، يشعرون بأن ثقافة العمل في المؤسسة تساعدهم على فهم القوانين الداخلية، في حين أن نسبة قليلة جدًا بلغت (5%) فقط تعبر عن عدم موافقتها على هذا الرأي، ولم يسجل أي مشارك موقفًا محايدًا. هذا يدل على وجود وعي عام وقبول قوي بين أفراد المؤسسة بأهمية الثقافة التنظيمية كوسيلة لتسهيل استيعاب القواعد والأنظمة الداخلية، مما يعزز من الالتزام والتنظيم داخل المؤسسة ويسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

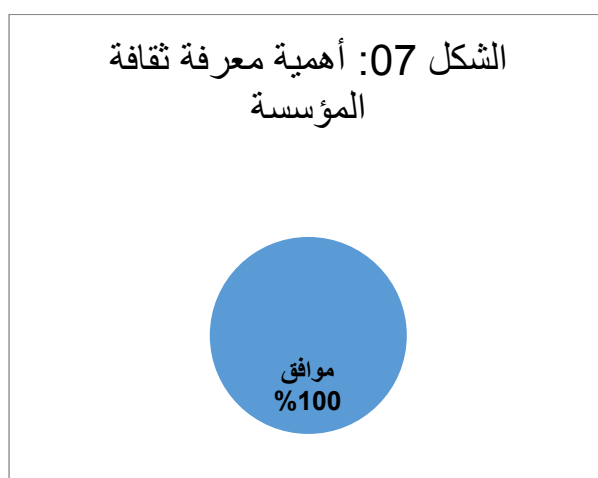
الجدول 7: أهمية معرفة ثقافة المؤسسة

من المهم بالنسبة لي أن أعرف ثقافة المؤسسة التي أعمل بها	التكرار	النسبة المئوية
---	---------	----------------

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لواقع الثقافة التنظيمية في المستشفى العمومي بالقرارة

موافق	20	% 100
غير موافق	0	% 0
محايد	0	% 0
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

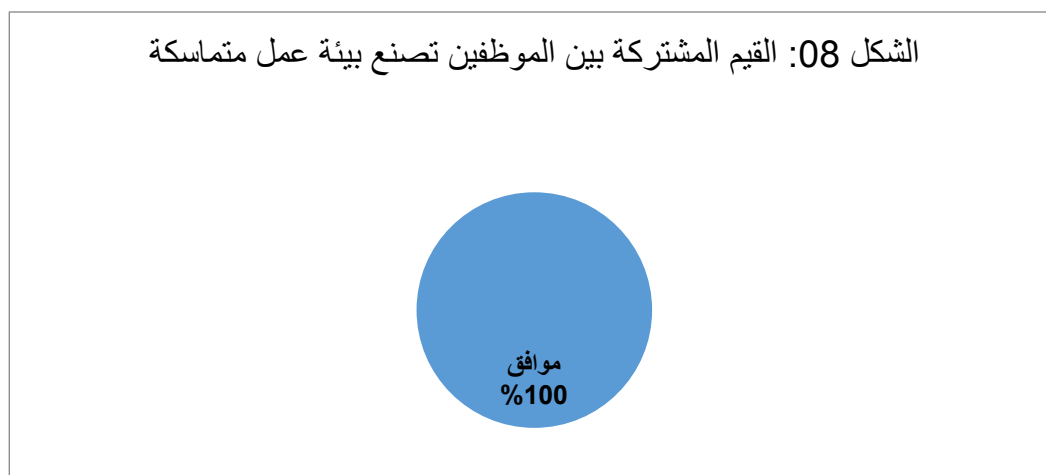
يبين الجدول رقم (7) أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% يؤكدون أهمية معرفتهم بثقافة المؤسسة التي يعملون بها، ولم يُسجل أي موقف معارض أو محايد. هذا الإجماع الكامل يعكس مدى وعي العاملين بأهمية الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي لفهم بيئة العمل والانتماء إليها، مما يعزز من رغبتهم في التفاعل الإيجابي والاندماج ضمن منظومة القيم والقواعد التي تحدد سلوكهم داخل المؤسسة.

الجدول 8: القيم المشتركة بين الموظفين تصنع بيئة عمل متماسكة

أرى أن القيم المشتركة بين الموظفين تصنع بيئة عمل متماسكة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	20	% 100
غير موافق	0	% 0
محايد	0	% 0

المجموع	20	% 100
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

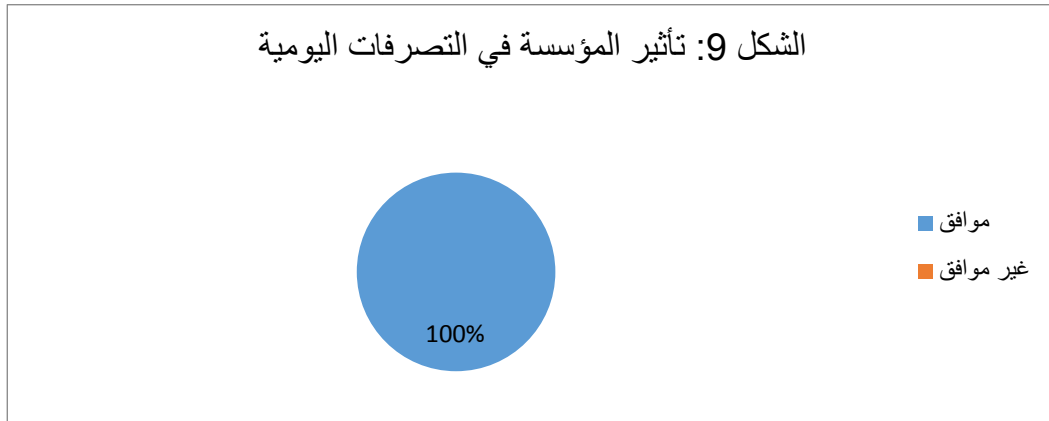
يوضح الجدول رقم (8) أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% يؤيدون أن القيم المشتركة بين الموظفين تساهم في خلق بيئة عمل متماسكة، دون وجود أي معارض أو موقف محايد. ويعكس هذا الإجماع مدى إدراك العاملين لأهمية التشارك في القيم والمبادئ كأساس لتعزيز التعاون والتآزر داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي ويعزز من روح الانتماء والانسجام بين الموظفين.

الجدول 09: تأثير المؤسسة في التصرفات اليومية

أعتقد أن ثقافة المؤسسة تؤثر في تصرفاتي اليومية داخل العمل	التكرار	النسبة المئوية
موافق	20	% 100
غير موافق	0	% 0
محايد	0	% 0
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 9: تأثير المؤسسة في التصرفات اليومية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

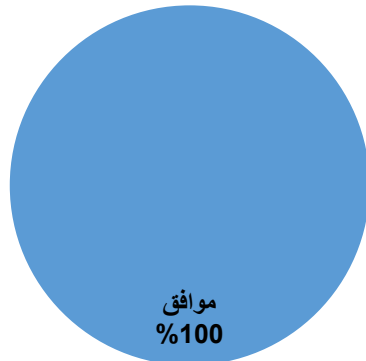
يشير الجدول رقم (9) إلى أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% يؤمنون بأن ثقافة المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في تصرفاتهم اليومية داخل بيئة العمل، دون تسجيل أي موقف غير موافق أو محايد. هذا الإجماع يعكس وعي الموظفين بالدور الفعال للثقافة التنظيمية في توجيه سلوكهم اليومي وتعزيز الانضباط والالتزام بالقيم والقواعد المؤسسية، مما يساهم في خلق بيئة عمل منتجة ومنسجمة.

الجدول 10: القيم المشتركة بين الموظفين تصنع بيئة العمل

أرى أن القيم المشتركة بين الموظفين تصنع بيئة عمل متماسكة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	20	100 %
غير موافق	0	0 %
محايد	0	0 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 10: القيم المشتركة بين الموظفين تصنع بيئة العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

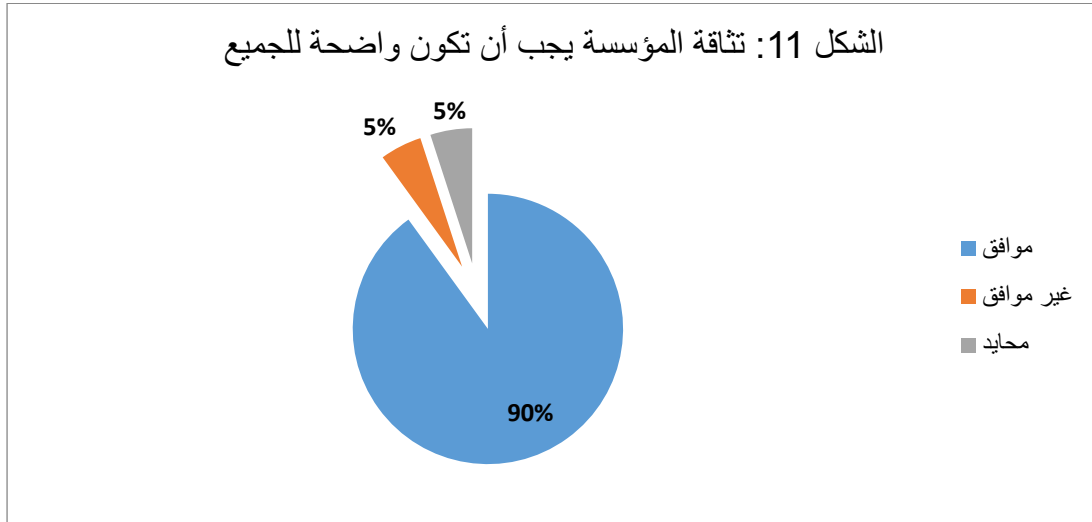
يوضح الجدول رقم (10) أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% يؤكدون أن القيم المشتركة بين الموظفين تساهم في بناء بيئة عمل متماسكة، دون تسجيل أي معارضة أو مواقف محايدة. يعكس هذا الإجماع الكبير مدى إدراك الموظفين لأهمية الوحدة في القيم والمبادئ كأساس لتعزيز التعاون وروح الفريق داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية ومنسجمة تدعم الإنتاجية والرضا الوظيفي.

البعد الثاني: بعد الاتساق والتجانس

الجدول 11: ثقافة المؤسسة يجب أن تكون واضحة للجميع

النسبة المئوية	التكرار	أؤمن بأن ثقافة المؤسسة يجب أن تكون واضحة للجميع لتحقيق النجاح
90 %	18	موافق
5 %	1	غير موافق
5 %	1	محايد
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



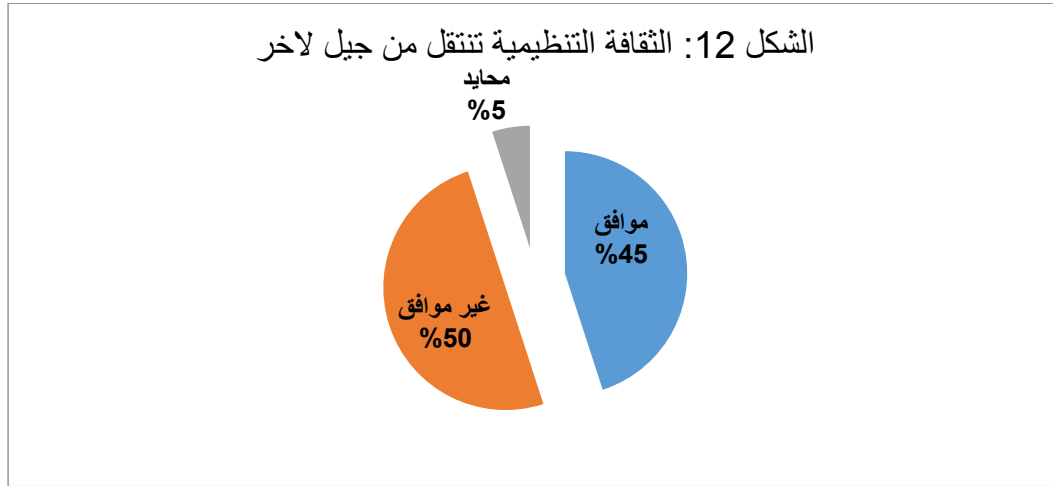
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (11) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 90% يؤمنون بأن ثقافة المؤسسة يجب أن تكون واضحة للجميع لتحقيق النجاح، في حين أبدى 5% منهم موقفاً غير موافق، ونفس النسبة (5%) كانت محايدة. يعكس هذا التوزيع مدى إدراك أغلب الموظفين لأهمية وضوح الثقافة التنظيمية كعامل رئيسي يساهم في توحيد الرؤية وتعزيز الفهم المشترك داخل المؤسسة، رغم وجود نسبة ضئيلة تعبر عن تحفظ أو عدم تأكيد على هذا الرأي، مما يستدعي المزيد من الجهود لضمان وضوح الثقافة وتعزيز التواصل الداخلي.

الجدول 12: الثقافة التنظيمية تنتقل من جيل لآخر

النسبة المئوية	التكرار	ألاحظ أن الثقافة التنظيمية تنتقل من جيل لآخر داخل المؤسسة
45 %	09	موافق
50 %	10	غير موافق
5 %	1	محايد
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

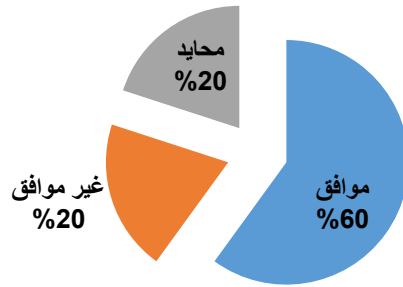
يبين الجدول رقم (12) تباين آراء أفراد العينة حول انتقال الثقافة التنظيمية من جيل لآخر داخل المؤسسة، حيث أبدى 45% منهم موافقتهم على هذه الفكرة، مقابل 50% يعارضونها، فيما كان 5% محايدين. يعكس هذا التوزيع الانقسام في الرأي بشأن مدى استمرارية نقل القيم والممارسات التنظيمية عبر الأجيال داخل المؤسسة، مما قد يشير إلى وجود تحديات أو قصور في آليات التوريث الثقافي، ويستدعي دراسة أعمق لكيفية تعزيز هذه العملية لضمان استدامة الهوية التنظيمية عبر الزمن.

الجدول 13: الانسجام بين الموظفين نتيجة الثقافة التنظيمية

أجد أن هناك انسجامًا بين سلوك الموظفين نتيجة الثقافة التنظيمية السائدة.	التكرار	النسبة المئوية
موافق	12	60%
غير موافق	4	20%
محايد	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 13: الانسجام بين الموظفين نتيجة الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

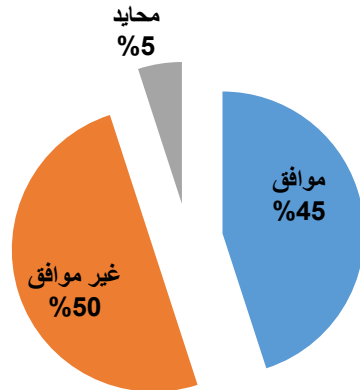
يوضح الجدول رقم (13) أن 60% من أفراد العينة يرون وجود انسجام بين سلوك الموظفين نتيجة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، بينما يعبر 20% منهم عن عدم موافقتهم على ذلك، في حين كان 20% آخرين في موقف محايد. هذا التوزيع يشير إلى أن أكثر من نصف الموظفين يلمسون تأثيراً إيجابياً للثقافة التنظيمية في تعزيز التوافق والسلوك الجماعي، إلا أن وجود نسبة معتبرة من المعارضة والمحايدة يعكس تحديات محتملة في تحقيق انسجام كامل، مما يستدعي جهوداً إضافية لتعزيز التواصل وبناء بيئة تنظيمية موحدة.

الجدول 14: ثقافة المؤسسة تظهر من خلال اللباس وطريقة الحديث

أرى أن ثقافة المؤسسة تظهر من خلال اللباس وطريقة الحديث في العمل.	التكرار	النسبة المئوية
موافق	9	45 %
غير موافق	10	50 %
محايد	1	5 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 14: ثقافة المؤسسة تظهر من خلال اللباس وطريقة الحديث



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (14) انقسام آراء أفراد العينة حول مدى ظهور ثقافة المؤسسة من خلال اللباس وطريقة الحديث في العمل، حيث وافق 45% منهم على هذا الرأي، بينما عارضه 50%، وكان 5% محايدين. يعكس هذا التباين وجود اختلاف في تصور الموظفين لكيفية تجسيد الثقافة التنظيمية عبر المظاهر السلوكية، مما قد يدل على تنوع في القيم الشخصية أو على ضعف في التعبير الواضح للثقافة من خلال هذه العناصر، مما يستدعي تعزيز الوسائل التي تبرز الهوية التنظيمية بشكل أكثر وضوحًا وتوحيدًا.

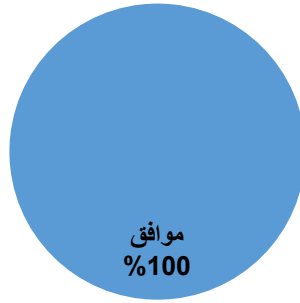
البعد الثالث: بعد الاحترام والتقدير

الجدول 15: ثقافة المؤسسة تزيد من مكانتها ونجاحها

أؤمن أن احترام ثقافة المؤسسة يزيد من مكانتها ونجاحها	التكرار	النسبة المئوية
موافق	20	100 %
غير موافق	0	0 %
محايد	0	0 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 15: ثقافة المؤسسة تزيد من مكانتها ونجاحها



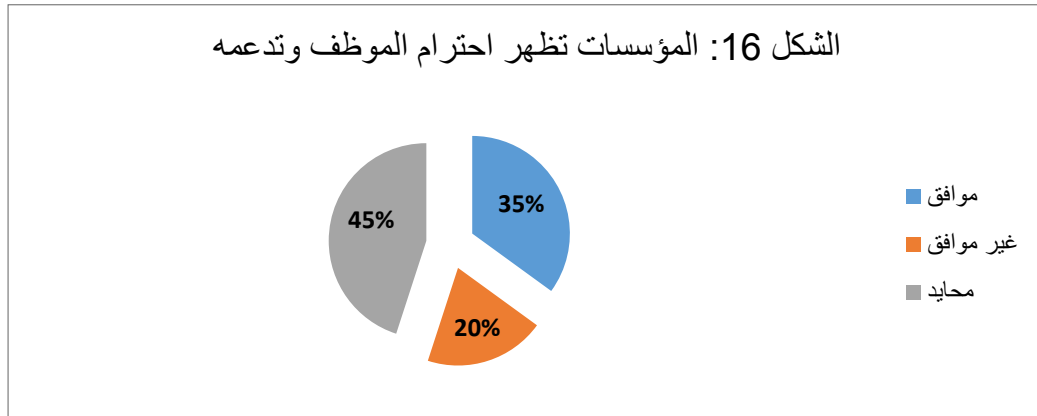
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (15) أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% يؤمنون بأن احترام ثقافة المؤسسة يزيد من مكانتها ونجاحها، دون تسجيل أي اعتراض أو موقف محايد. هذا الإجماع الكامل يعكس وعي الموظفين بأهمية الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق أهدافها، مما يبرز الدور الحيوي للثقافة في بناء هوية مؤسسية قوية تسهم في التميز والاستدامة.

الجدول 16: المؤسسات تظهر احترام الموظف وتدعمه

أعتقد أن بعض المؤسسات تُظهر احترامًا للموظف وتدعمه بشكل دائم	التكرار	النسبة المئوية
موافق	7	35 %
غير موافق	4	20 %
محايد	9	45 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

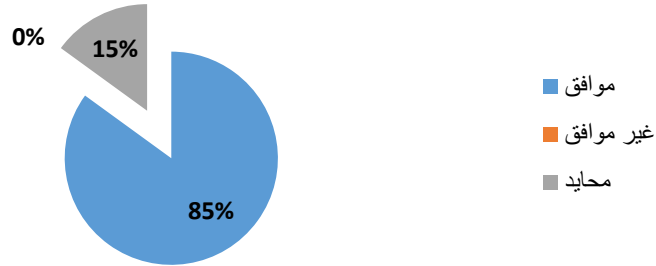
يُبين الجدول رقم (16) تعدد وجهات نظر أفراد العينة بشأن مدى إظهار المؤسسات لاحترام الموظف وتدعمه بشكل دائم، حيث عبر 35% عن موافقتهم، في حين رفض 20% هذا الرأي، وكان 45% في موقف محايد. يعكس هذا التوزيع تفاوت تجارب الموظفين مع المؤسسات في موضوع الدعم والاحترام، مما يشير إلى وجود فجوة أو نقص في الاستمرارية أو الوضوح في سياسات دعم الموظف، ويُبرز الحاجة إلى تعزيز بيئة العمل بما يضمن إحساسًا أكبر بالاحترام والدعم بين جميع الموظفين.

الجدول 17: الثقافة التنظيمية تعكس احترام النظام والقوانين

ألاحظ أن الثقافة التنظيمية تعكس مدى احترام النظام والقوانين.	التكرار	النسبة المئوية
موافق	17	85 %
غير موافق	0	0 %
محايد	3	15 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 17: الثقافة التنظيمية تعكس احترام النظام والقوانين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

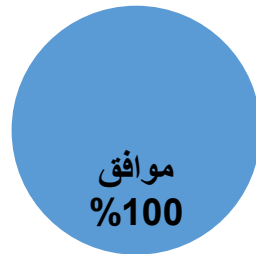
يبين الجدول رقم (17) أن أغلبية كبيرة من أفراد العينة بنسبة 85% يؤكدون أن الثقافة التنظيمية تعكس مدى احترام النظام والقوانين داخل المؤسسة، بينما لم يُسجل أي موقف غير موافق، وكان 15% منهم محايدين. يعكس هذا التوزيع مدى إدراك الموظفين للدور الإيجابي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في ترسيخ الانضباط والالتزام بالقواعد، مما يساهم في خلق بيئة عمل منظمة تضمن سير العمل بشكل فعال ومنظم.

الجدول 18: كل مؤسسة لها طريقته تستحق التقدير والاحترام

أرى أن كل مؤسسة لها طريقته الخاصة التي تستحق التقدير والاحترام.	التكرار	النسبة المئوية
موافق	20	100 %
غير موافق	0	0 %
محايد	0	0 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 18: كل مؤسسة لها طريقتهما تستحق التقدير والاحترام



ي المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ظهر الجدول رقم (18) إجماعاً كاملاً بين أفراد العينة بنسبة 100% على أن لكل مؤسسة طريقتهما الخاصة التي تستحق التقدير والاحترام، دون وجود أي معارض أو موقف محايد. يعكس هذا الإجماع تقدير الموظفين للتنوع المؤسسي وفهمهم لأهمية احترام خصوصيات كل مؤسسة، مما يعزز من روح الاحترام المتبادل والانفتاح على الاختلافات داخل بيئة العمل، ويسهم في بناء علاقات مهنية إيجابية ومستقرة.

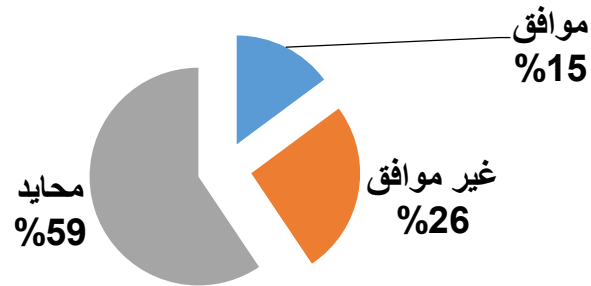
البعد الرابع: بعد تشجيع الإبداع والابتكار

الجدول 19: المؤسسة تمنح الحرية لطرح أفكار جديدة

النسبة المئوية	التكرار	أشعر أن مؤسستي تمنحني حرية لطرح أفكار جديدة
15 %	3	موافق
25 %	5	غير موافق
60 %	12	محايد
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 19: المؤسسة تمنح الحرية لطرح أفكار جديدة



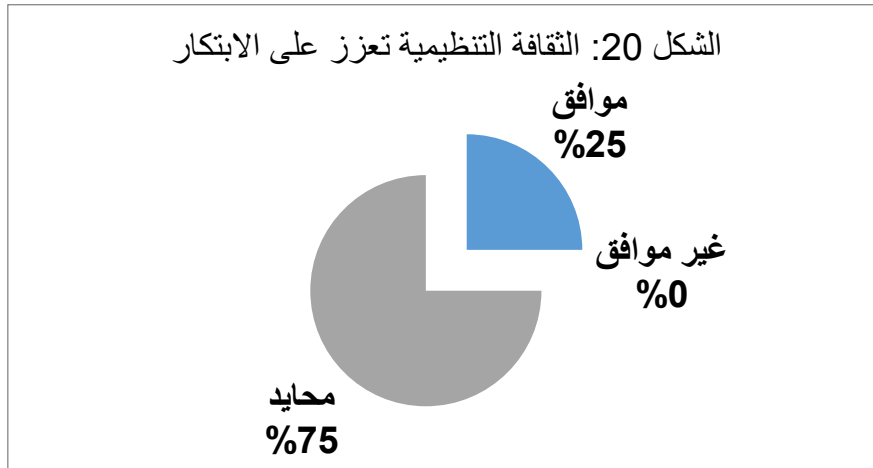
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يُبرز الجدول رقم (19) تبايناً في آراء أفراد العينة حول مدى منح المؤسسة الحرية لطرح أفكار جديدة، حيث أعرب 15% فقط عن موافقتهم، مقابل 25% غير موافقين، بينما اتخذت الغالبية بنسبة 60% موقفاً محايداً. يعكس هذا التوزيع محدودية الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار داخل المؤسسة، وربما وجود بيئة غير محفزة كفاية للإبداع والابتكار، مما يشير إلى حاجة المؤسسة لتطوير آليات تواصل ودعم تشجع الموظفين على المشاركة الفعالة بأفكارهم الجديدة.

الجدول 20: الثقافة التنظيمية تعزز على الابتكار

أعتقد أن ثقافة الإبداع تعزز من قدرتي على الابتكار داخل العمل.	التكرار	النسبة المئوية
موافق	5	25 %
غير موافق	0	0 %
محايد	15	75 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



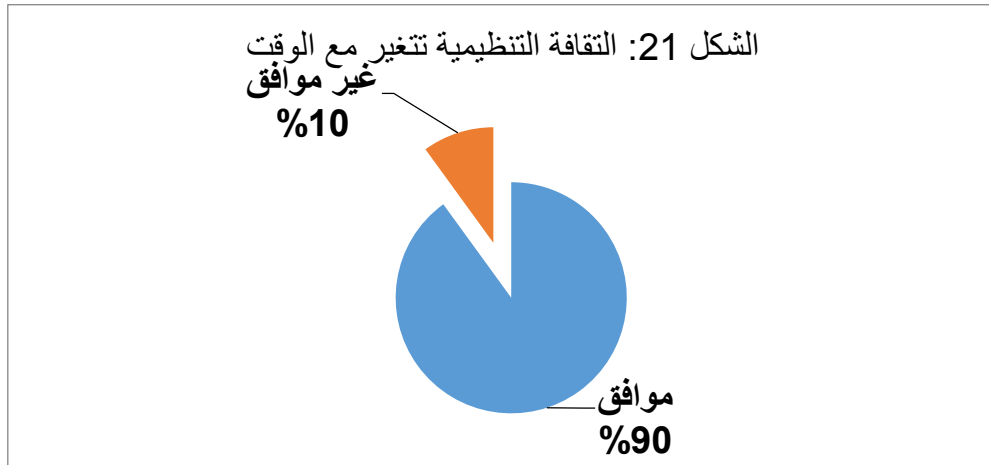
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يُظهر الجدول رقم (20) أن 25% فقط من أفراد العينة يرون أن ثقافة الإبداع تعزز من قدرتهم على الابتكار داخل العمل، في حين لم يُبدِ أحد منهم معارضة، وكان 75% في موقف محايد. يعكس هذا التوزيع تدني مستوى التأكد أو الشعور بدعم ثقافة الإبداع في تعزيز الابتكار، مما يشير إلى حاجة المؤسسة إلى تعزيز بيئة تشجع على الإبداع بشكل أكبر، وتفعيل دور الثقافة التنظيمية في دعم المبادرات الجديدة وتنمية قدرات الموظفين على الابتكار.

الجدول 21: الثقافة التنظيمية تتغير مع الوقت

أرى أن الثقافة التنظيمية تتغير مع الوقت لمواكبة التطور	التكرار	النسبة المئوية
موافق	18	90 %
غير موافق	2	10 %
محايد	0	0 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



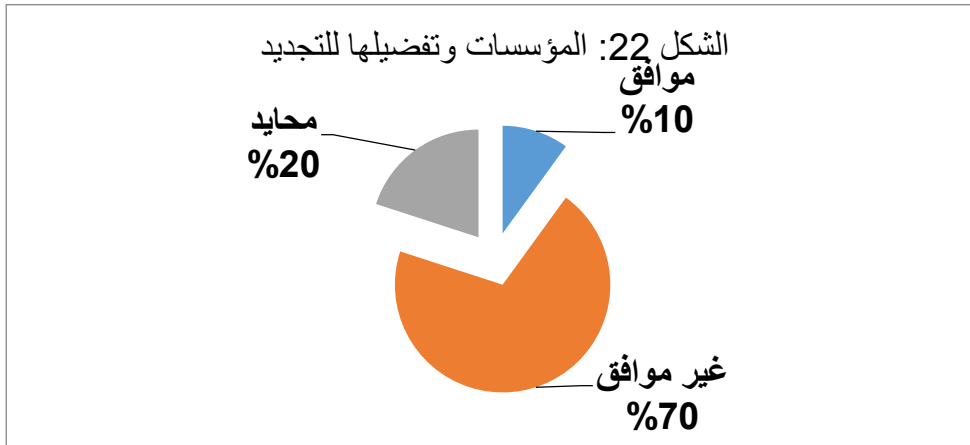
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (21) أن غالبية كبيرة من أفراد العينة بنسبة 90% يرون أن الثقافة التنظيمية تتغير مع الوقت لمواكبة التطور، بينما عبر 10% فقط عن عدم موافقتهم، ولم يسجل أي موقف محايد. يعكس هذا التوجه اعتراف الموظفين بأهمية ديناميكية الثقافة التنظيمية ومرونتها في التكيف مع المتغيرات والتحديات الحديثة، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التطور المستمر وتحقيق أهدافها بفعالية في بيئة عمل متجددة.

الجدول 22: المؤسسات وتفضيلها للتجديد

ألاحظ أن بعض المؤسسات تفضل ثقافة الحرية والتجديد على النمطية.	التكرار	النسبة المئوية
موافق	2	10 %
غير موافق	14	70 %
محايد	4	20 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

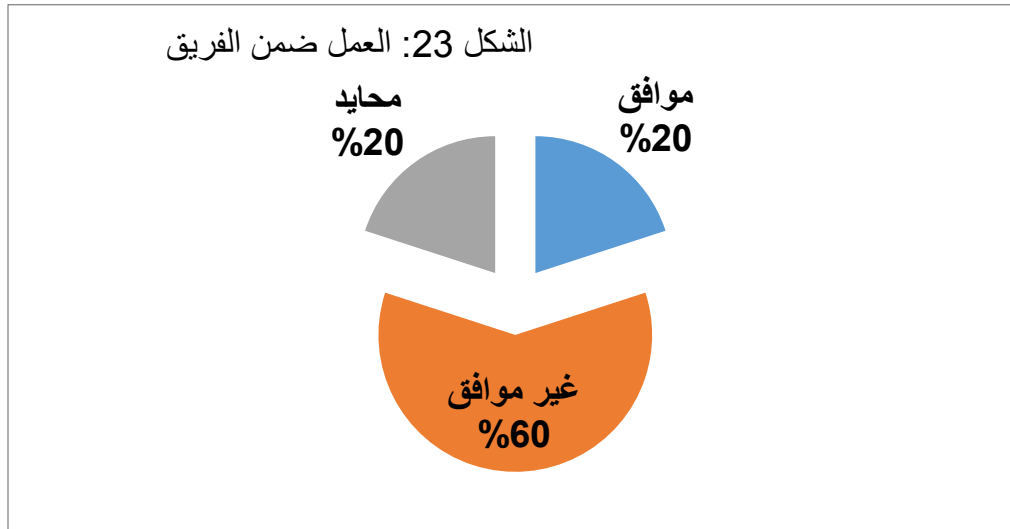
يوضح الجدول رقم (22) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة، بلغت 70%، لا توافق على أن بعض المؤسسات تفضل ثقافة الحرية والتجديد على النمطية، في حين أيد هذا الرأي 10% فقط، وكان 20% محايدين. يشير هذا التوزيع إلى ميل غالبية الموظفين إلى الإحساس بأن المؤسسات تظل محافظة على الأساليب التقليدية والنمطية أكثر من تشجيعها للحرية والتجديد، مما يعكس وجود تحديات في تبني ثقافة الابتكار والتغيير داخل بيئة العمل، ويستدعي جهودًا لتعزيز سياسات أكثر انفتاحًا على التجديد والتطوير.

البعد الخامس: بعد العمل الجماعي

الجدول 23: العمل ضمن الفريق

أفضل العمل ضمن فريق لأن ثقافة المؤسسة تشجع على التعاون	التكرار	النسبة المئوية
موافق	4	20 %
غير موافق	12	60 %
محايد	4	20 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

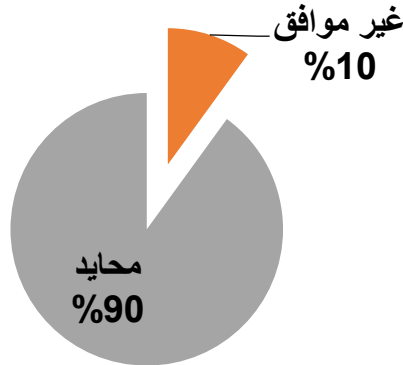
يظهر الجدول رقم (23) أن 60% من أفراد العينة لا يفضلون العمل ضمن فريق رغم أن الثقافة التنظيمية يفترض أنها تشجع على التعاون، بينما أعرب 20% فقط عن موافقتهم، وكان 20% في موقف محايد. يشير هذا التوزيع إلى وجود فجوة بين الثقافة المعلنة داخل المؤسسة وممارسة الواقع، حيث قد تكون هناك تحديات في تطبيق قيم التعاون والعمل الجماعي بشكل فعال، مما يستوجب تعزيز بيئة العمل الجماعي وتحسين الدعم والتشجيع للعمل ضمن فرق لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

الجدول 24: العمل الجماعي يمثل أساس الثقافة التنظيمية

أؤمن أن العمل الجماعي يمثل أساس الثقافة التنظيمية في مؤسستي.	التكرار	النسبة المئوية
موافق	0	0 %
غير موافق	2	10 %
محايد	18	90 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 24: العمل الجماعي يمثل أساس الثقافة التنظيمية



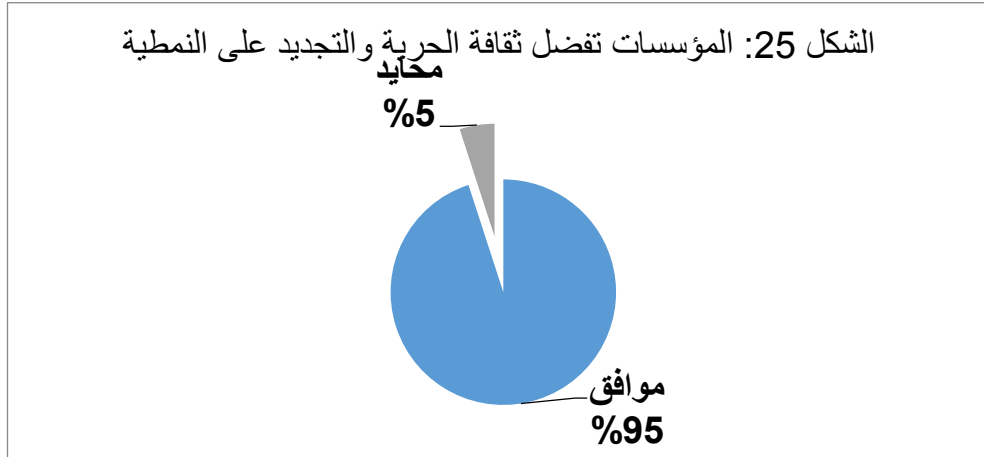
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (24) أن غالبية كبيرة من أفراد العينة بنسبة 90% اتخذت موقفاً محايداً تجاه أهمية العمل الجماعي كأساس للثقافة التنظيمية في المؤسسة، في حين عبّر 10% فقط عن عدم موافقتهم، ولم يُسجل أي موافق. يعكس هذا التوزيع ضعفاً في الوعي أو الاقتناع بأهمية العمل الجماعي كركيزة للثقافة التنظيمية، مما يشير إلى وجود نقص في تعزيز قيم التعاون والتكاتف بين الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يستدعي جهوداً لتفعيل دور العمل الجماعي ودعم ثقافة المشاركة لتعزيز التماسك التنظيمي.

الجدول 25: المؤسسات تفضل ثقافة الحرية والتجديد على النمطية

النسبة المئوية	التكرار	ألاحظ أن بعض المؤسسات تفضل ثقافة الحرية والتجديد على النمطية.
95 %	18	موافق
0 %	0	غير موافق
5 %	1	محايد
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

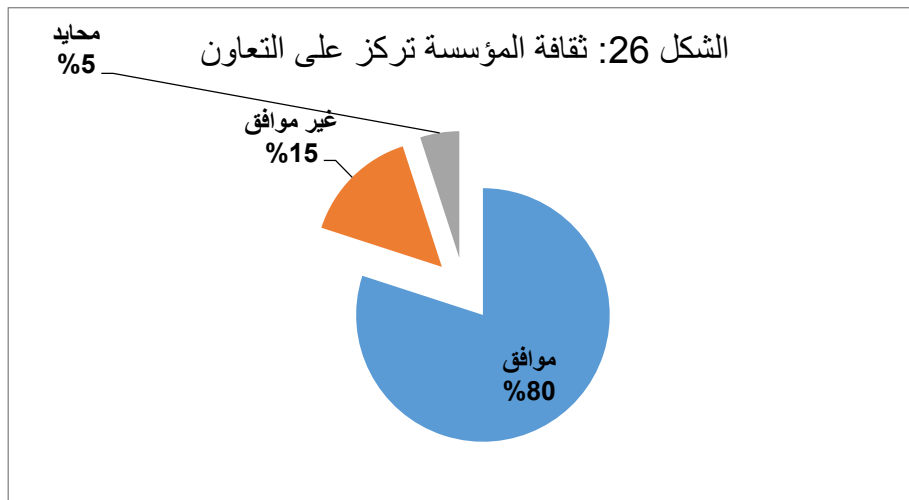


يُظهر الجدول رقم (25) أن أغلب أفراد العينة بنسبة 95% يرون أن بعض المؤسسات تفضل ثقافة الحرية والتجديد على النمطية، مع تسجيل 5% فقط موقفاً محايداً، وعدم وجود أي معارض. يعكس هذا التوجه قبولاً واسعاً لفكرة أن المؤسسات تتجه نحو تبني ثقافات مرنة تدعم الابتكار والتجديد، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة وتطوير بيئة عمل محفزة تدفع نحو التطور والنجاح المستدام.

الجدول 26: ثقافة المؤسسة تركز على التعاون

أرى أن ثقافة المؤسسة التي تركز على التعاون تزيد من الإنتاجية	التكرار	النسبة المئوية
موافق	16	80 %
غير موافق	3	15 %
محايد	1	5 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (26) أن 80% من أفراد العينة يؤمنون بأن ثقافة المؤسسة التي تركز على التعاون تسهم في زيادة الإنتاجية، في حين أعرب 15% عن عدم موافقتهم، وكان 5% محايدين. يعكس هذا التوزيع إيمانًا قويًا بدور التعاون كعنصر أساسي لتعزيز الأداء المؤسسي، لكنه يشير أيضًا إلى وجود بعض التردد أو الاختلاف في الرأي لدى شريحة صغيرة من الموظفين، مما يستوجب تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي بشكل مستمر لضمان تحقيق أفضل النتائج وتحسين بيئة العمل.

المطلب الثاني: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

من خلال تحليل استبيانات العينة المكوّنة من 20 موظفًا، جاءت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

-الفرضية الأولى التي تفترض أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يشاركها الأفراد داخل المنظمة، تم تأكيدها بشكل كبير، حيث أظهرت النتائج موافقة شبه تامة من أفراد العينة على أن ثقافة المؤسسة تساعد على فهم القوانين (95%)، وأن معرفتها مهمة (100%)، كما تم التأكيد على تأثيرها في التصرفات اليومية (100%)، مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك الإداري.

-الفرضية الثانية التي تشير إلى وجود أنواع متعددة للثقافة التنظيمية (كالثقافة البيروقراطية، الإبداعية، المساندة...)، تم تدعيمها بنتائج متباينة، حيث أشارت نسبة 90% من العينة إلى أن الثقافة التنظيمية

تتغير مع الوقت، كما أبدى 95% من الأفراد أن بعض المؤسسات تفضل ثقافة التجديد على النمطية، مما يدل على وعي بوجود نماذج مختلفة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات.

- **الفرضية الثالثة حول طبيعة الثقافة التنظيمية كنظام معنوي وسلوكي واجتماعي متغير**، تم دعمها بالبيانات التي بينت بأن 85% من الأفراد يرون أن الثقافة التنظيمية تعكس احترام القوانين، و90% يؤمنون بأنها تتغير مع الوقت، مما يعكس الطبيعة الديناميكية والمتجددة للثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

تشير نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود وعي مرتفع لدى العاملين بأهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث توافق أغلبية العينة على أن هذه الثقافة تمثل إطارًا مرجعيًا يساعد على فهم القوانين والأنظمة، وتؤثر في سلوكهم اليومي داخل العمل. كما تبين أن القيم المشتركة والانسجام بين الموظفين ترتبط ارتباطًا وثيقًا بهذه الثقافة، ما يعزز من بيئة العمل الإيجابية. رغم ذلك، أظهرت بعض الفرضيات نتائج متباينة؛ مثل مسألة تشجيع المؤسسة على طرح الأفكار الجديدة (حيث كانت نسبة الموافقة 15% فقط)، مما يشير إلى وجود فجوة بين إدراك الموظفين لأهمية الثقافة وبين مدى تطبيق المؤسسة لها في بعض الجوانب، خاصة تلك المتعلقة بالإبداع والحرية التنظيمية. كذلك، أظهرت النتائج وجود حياد مرتفع في بعض الجوانب، مثل العمل الجماعي (90% محايدين)، ما يثير تساؤلات حول مدى تعزيز ثقافة التعاون والعمل المشترك في المؤسسة المعنية.

المطلب الرابع: النتائج العامة للدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تُعد عنصرًا محوريًا في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. فقد عبّر أفراد العينة عن إدراك واضح لأهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز احترام القوانين، وتحقيق الانسجام بين الموظفين، والمساهمة في رفع مستوى الأداء. كما اتضح أن الثقافة التنظيمية ليست مفهومًا جامدًا، بل هي نظام متغير يتطور مع الوقت ويعكس طبيعة المؤسسة وقيمتها. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن بعض التحديات، أبرزها ضعف ثقافة العمل الجماعي، وتردد المؤسسات في تشجيع الإبداع وحرية التعبير عن الأفكار الجديدة، مما قد يحد من فرص الابتكار والتطور الداخلي.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لواقع الثقافة التنظيمية في المستشفى العمومي بالقرارة

وبناءً عليه، فإن تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية يتطلب وعياً مؤسسانياً متكاملًا، واستراتيجيات واضحة لترسيخ القيم المشتركة، ودعم بيئة عمل قائمة على التعاون، والتجديد، والانفتاح على التغيير.

خاتمة

خاتمة

تُبرز هذه الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، لما لها من دور فعال في تحديد الهوية المؤسسية وترسيخ القيم والمعايير الجماعية. ومن خلال تحليل آراء المبحوثين، تبين أن هناك إدراكًا واضحًا لأثر الثقافة التنظيمية على المناخ الداخلي، خاصة فيما يتعلق بفهم القوانين، احترام النظام، وتوجيه التصرفات اليومية. كما أظهرت النتائج أن القيم المشتركة بين الموظفين تعزز الانسجام والتماسك في بيئة العمل. غير أن الدراسة سجلت بعض النقاط السلبية، من بينها غياب ثقافة الإبداع والعمل الجماعي في بعض المؤسسات، إضافة إلى محدودية منح الموظفين حرية التعبير أو اقتراح أفكار جديدة. مما يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في السياسات التنظيمية ووسائل التواصل الداخلي، بهدف خلق بيئة أكثر مرونة وتفاعلية. إن تطوير ثقافة تنظيمية فعالة لا يقتصر على نشر القيم فحسب، بل يتطلب إشراك جميع المستويات الإدارية في ترسيخها وممارستها باستمرار. وبهذا، تبرز الثقافة التنظيمية كعنصر محوري في دعم نجاح المؤسسة ورفع كفاءة العاملين بها. ويُوصى بتبني استراتيجيات ثقافية شاملة تستجيب لمتطلبات التغيير وتحديات العصر.

- أجمعت العينة على أن ثقافة العمل تسهم بشكل كبير في فهم القوانين الداخلية للمؤسسة.
- أكدت جميع الإجابات على أهمية معرفة ثقافة المؤسسة لكل موظف.
- تم اعتبار القيم المشتركة بين الموظفين عاملاً رئيسياً في بناء بيئة عمل متماسكة.
- بينت النتائج أن ثقافة المؤسسة تؤثر مباشرة في تصرفات الموظفين داخل العمل.
- عبّر أغلب المبحوثين عن إيمانهم بأن الثقافة التنظيمية تعكس احترام النظام والقوانين.
- أظهرت البيانات أن الثقافة التنظيمية ليست واضحة دائماً، ما يؤثر على تماسك المؤسسة.
- سجلت الدراسة ضعفاً في ثقافة العمل الجماعي، إذ لم يُفضله أغلب المبحوثين.
- بينت النتائج وجود قصور في تشجيع الإبداع وحرية طرح الأفكار داخل بعض المؤسسات.
- تم التأكيد على أن الثقافة التنظيمية تتغير مع الوقت لمواكبة التطورات.
- يرى أغلب المبحوثين أن احترام ثقافة المؤسسة يزيد من مكانتها ونجاحها.

التوصيات والاقتراحات

- تعزيز ثقافة العمل التشاركي من خلال تنظيم ورشات عمل ودورات تدريبية تركز على أهمية التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

- نشر القيم التنظيمية بشكل واضح بين الموظفين لضمان فهمهم لها، وتحقيق الانسجام في السلوكيات والأداء المهني.
- تضمين الثقافة التنظيمية في خطط التكوين والتدريب للمستخدمين الجدد لضمان اندماجهم السلس في بيئة العمل.
- اعتماد سياسة تواصل داخلي فعّالة تساعد على تعزيز ثقافة الانفتاح والشفافية بين مختلف مستويات المؤسسة.
- تشجيع الإبداع والابتكار من خلال بيئة عمل محفّزة تمنح الموظفين حرية التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.
- توفير آليات لتقييم مدى التزام الموظفين بالقيم المؤسسية والعمل على مكافأة السلوكيات الإيجابية المرتبطة بها.
- العمل على خلق بيئة تحترم الاختلاف وتدير التنوع الثقافي داخل المؤسسة بطريقة فعّالة.
- الاهتمام بالمظهر العام والسلوك المهني الذي يعكس ثقافة المؤسسة أمام المتعاملين والشركاء الخارجيين.
- ربط الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء من خلال مؤشرات قياس موضوعية وشفافة.
- اعتماد استراتيجية متجددة لتطوير الثقافة التنظيمية تواكب التغيرات التكنولوجية والإدارية المعاصرة.
- تشجيع ثقافة الاحترام المتبادل بين الموظفين، وتوفير مناخ مهني خالٍ من الصراعات والتمييز.
- تفعيل ثقافة الاعتراف والتقدير لجهود العاملين لتعزيز انتمائهم وتحفيزهم على الاستمرار بالعطاء.
- الحرص على استمرارية نقل الثقافة التنظيمية بين الأجيال داخل المؤسسة من خلال التوجيه والمراقبة المهنية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الـراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن.
- السعدي، محمد وعائشة شريف، منهج البحث العلمي، الإسكندرية، مصر: دار الهلال العربي، 2017.
- بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020-2021.
- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007.
- جيرالد جدينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2003.
- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مج.1، ع1، 2022.
- رباب محروس عبد الحميد، المرجع السابق.
- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2008.
- S. محمود زيدان، الاستقراء والمنهج العلمي، الطبعة الرابعة، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1980.
- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، ط1، 2003.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، ط1، 2000.
- منصور محمد العريفي، الثقافة ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج.5، ع.2، 2009.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير - التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار النشر الثقافية، الإسكندرية، 2002.

قائمة الملاحق



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إدارة الموارد البشرية
استمارة استبيان



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نضع بين أيديكم هذه استمارة هذا الاستبيان بهدف جمع البيانات، وذلك في إطار البحث العلمي المعنون بـ

" واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة "

دراسة استطلاعية في للمؤسسة الجوارية العمومية للصحة بولاية المنية وبلدية القرارة.
يأتي هذا البحث استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الليسانس في تخصص إدارة الموارد البشرية، للسنة الجامعية 2025/2024.

نشكركم على تعاونكم، وتقبلوا منا خالص

التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة :

- صيتي عبد اللطيف

- بن مبارك مريم بتول

- بن تاسة أماني

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ أكثر من 40 ☐
3. المستوى التعليمي : ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
4. الوظيفة:
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

بعد الاحتواء والترابط

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	أشعر أن ثقافة العمل في المؤسسة تساعدني على فهم القوانين الداخلية.			
02	من المهم بالنسبة لي أن أعرف ثقافة المؤسسة التي أعمل بها.			
03	أرى أن القيم المشتركة بين الموظفين تصنع بيئة عمل متماسكة.			
04	أعتقد أن ثقافة المؤسسة تؤثر في تصرفاتي اليومية داخل العمل.			

بعد الاتساق والتجانس

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
05	أؤمن بأن ثقافة المؤسسة يجب أن تكون واضحة للجميع لتحقيق النجاح.			
06	ألاحظ أن الثقافة التنظيمية تنتقل من جيل لآخر داخل المؤسسة.			
07	أجد أن هناك انسجامًا بين سلوك الموظفين نتيجة الثقافة التنظيمية السائدة.			
08	أرى أن ثقافة المؤسسة تظهر من خلال اللباس وطريقة الحديث في العمل.			

بعد الاحترام والتقدير

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
-------	---------	-------	-----------	-------

قائمة الملاحق

09	أؤمن أن احترام ثقافة المؤسسة يزيد من مكانتها ونجاحها.		
10	أعتقد أن بعض المؤسسات تُظهر احترامًا للموظف وتدعمه بشكل دائم.		
11	ألاحظ أن الثقافة التنظيمية تعكس مدى احترام النظام والقوانين.		
12	أرى أن كل مؤسسة لها طريقته الخاصة التي تستحق التقدير والاحترام.		

بعد تشجيع الإبداع والابتكار

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
13	أشعر أن مؤسستي تمنحني حرية لطرح أفكار جديدة.			
14	أعتقد أن ثقافة الإبداع تعزز من قدرتي على الابتكار داخل العمل.			
15	أرى أن الثقافة التنظيمية تتغير مع الوقت لمواكبة التطور.			
16	ألاحظ أن بعض المؤسسات تفضل ثقافة الحرية والتجديد على النمطية.			

بعد العمل الجماعي

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
17	أفضل العمل ضمن فريق لأن ثقافة المؤسسة تشجع على التعاون.			
18	أؤمن أن العمل الجماعي يمثل أساس الثقافة التنظيمية في مؤسستي.			
19	ألاحظ أن بعض الثقافات داخل المؤسسات تركز على روح الفريق.			
20	أرى أن ثقافة المؤسسة التي تركز على التعاون تزيد من الإنتاجية.			