

جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في المسار علوم التسيير

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: التسيير،

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي

دراسة حالة: "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متيلي - ولاية غرداية"

من إعداد الطالبة:

- لعناق ربة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/02م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زقيب خيرة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
شنيني عادل	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بن حكوم علي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: التسيير،

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي

دراسة حالة: "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متيلي - ولاية غرداية"

من إعداد الطالبة:

- لعناق ربة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/02م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زقيب خيرة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
شنيني عادل	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بن حكوم علي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ونحمده على

هذه النعمة النافعة الطيبة نعمة العلم و البصيرة ، الحمد لله رب

العالمين، ولرسوله الهادي الأمين.

أما بعد:

أشكر الله عز وجل أولا وأخيرا على ما انعم عليّ من توفيق لإكمال هذا

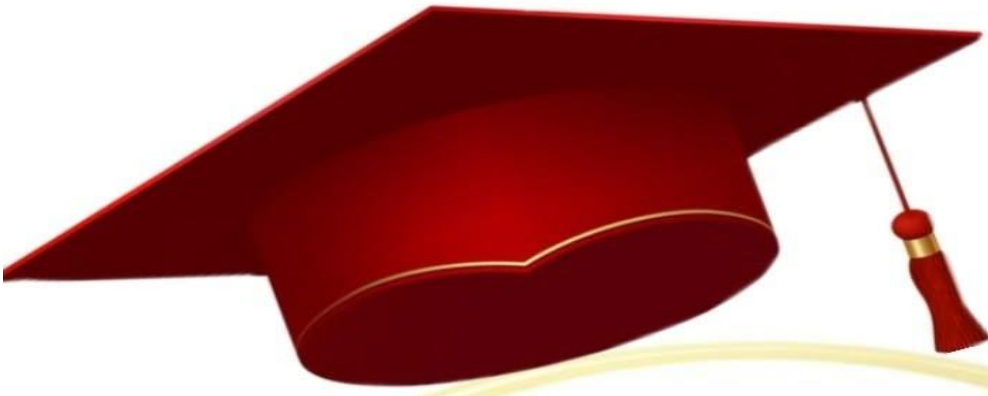
العمل، ثم أتوجه بالشكر الجزيل:

إلى الدكتور المشرف " هنيدي عادل" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى

نصائحه وإرشاداته القيمة والتي ساعدتني في إعداد هذا العمل، و الى كافة الأساتذة المؤطرين

و الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خرداية.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.



الإهداء

إلى من كان دعامتهما سرّ قوتي ونجاحي،

إلى أبي العزيز وأمي الغالية، أطال الله في عمرهما، وجزاهما عني خير الجزاء،

فمهما كتبت من كلمات فلن أوفيتهما حقهما.

إلى إخوتي وأخواتي، سندي في الحياة، ومصدر الفرح والدعم الدائم.

إلى كل أستاذ علّمني حرفاً وأنار لي طريق العلم والمعرفة.

إلى أصدقائي وكل من وقفني إلى جانبي وشجعني طوال مشواري الدراسي.

إلى نفسي، التي صبرت واجتهدت وتجاوزت الصعوبات حتى وصلت إلى هذه

اللحظة.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

لعناق راحة



المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري بمتليلي - ولاية غرداية، وذلك من خلال دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: المعتقدات التنظيمية، التقاليد التنظيمية، القدرة على التكيف، والاتصال التنظيمي، ومدى تأثيرها على التطوير التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 50 فرداً من موظفي المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي، حيث فسرت الثقافة التنظيمية نسبة 54.9% من التباين في التطوير التنظيمي، مع وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. كما بينت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي لكل من المعتقدات التنظيمية، والتقاليد التنظيمية، والقدرة على التكيف، والاتصال التنظيمي على التطوير التنظيمي، وكان الاتصال التنظيمي من أكثر الأبعاد تأثيراً. وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، في حين تبين وجود فروق في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي فقط.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، تطوير تنظيمي، معتقدات تنظيمية، مؤسسة عمومية للصحة جوارية.

Summary:

This study aims to identify the impact of organizational culture on organizational development at the Public Institution for Primary Health Care 18 February in Metlili – Ghardaia Province, through studying the dimensions of organizational culture, represented in: organizational beliefs, organizational traditions, adaptability, and organizational communication, and the extent of their influence on organizational development. The study relied on the descriptive-analytical method, and the questionnaire tool was used to collect data from a sample consisting of 50 individuals from the institution's employees. The study concluded that there is a statistically significant impact of organizational culture on organizational development, where organizational culture explained 54.9% of the variance in organizational development, with a strong correlation between the two variables. As the results indicated, there is a significant positive impact of organizational beliefs, organizational traditions, adaptability, and organizational communication on organizational development, with organizational communication being among the most influential dimensions. The study also showed that there are no statistically significant differences in organizational development attributed to demographic and functional variables, whereas differences in the perception of organizational culture were found to be attributable only to the job position variable.

Keywords: Organizational culture, organizational development, organizational beliefs, a public health neighborhood institution.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ - و	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
9	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
13	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية ومكوناتها
16	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في قوة وضعف ثقافة المنظمة ومحدداتها
19	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التطوير التنظيمي
19	المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته
22	المطلب الثاني: خصائص وأهداف التطوير التنظيمي
25	المطلب الثالث: العوامل الدافعة للتطوير التنظيمي
27	المطلب الرابع: مجالات ومعوقات التطوير التنظيمي
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية
36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
42	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-
51	المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية -
52	المطلب الثاني: مهام المستشفى وتنظيمها
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي
61	المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة الميدانية

61	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
62	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
67	المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها
71	المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة
71	المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان
81	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
93	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
95	خاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
102	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملحق

الرقم	الجدول	الصفحة
(01-01)	دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الصحي العمومي	31
(02-01)	دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في غرداية	32
(03-01)	دراسة أثر الثقافة التنظيمية على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصحية	33
(04-01)	دراسة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي	34
(05-01)	دراسة الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي	35
(06-01)	دراسة الثقافة التنظيمية: مراجعة منهجية	36
(07-01)	دراسة الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد الاختيارية في العمل	38
(08-01)	دراسة الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة	39
(09-01)	دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المستشفيات العامة في إثيوبيا	40
(10-01)	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	42
(01-02)	يوضح عدد العمال بالمؤسسة	57
(02-02)	الوحدات التقنية المساندة	58
(03-02)	التوزيع الهيكلي الاستشفائي التوزيع الهيكلي الاستشفائي	59
(04-02)	متغيرات الدارسة	61
(05-02)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
(06-02)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الشخصية	63
(07-02)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	64
(08-02)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
(09-02)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	66
(10-02)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	67
(11-02)	معامل ثبات مقياس الدراسة	69
(12-02)	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات	70

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

70	يوضح الصديق البنائي لمحاول الاستبيان	(13-02)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية	(14-02)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التقاليد التنظيمية	(15-02)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرة على التكيف	(16-02)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال التنظيمي	(17-02)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور التطوير التنظيمي مع اتجاه إجابات العينة	(18-02)
81	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي	(19-02)
83	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المعتقدات التنظيمية والتطوير التنظيمي	(20-02)
85	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التقاليد التنظيمية والتطوير التنظيمي	(21-02)
87	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القدرة على التكيف والتطوير التنظيمي	(22-02)
89	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال التنظيمي والتطوير التنظيمي	(23-02)
91	يوضح نتائج الفروق للمتغيرات الديموغرافية	(24-02)

❖ قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
(01-01)	الثقافة التنظيمية كنظام	11
(02-01)	يوضح نموذج "نيوس تروم" و"ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي	23
(01-02)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتللي القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 .	55
(02-02)	الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية	56

❖ قائمة الملحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	102
02	الأساتذة المحكمين	105
03	مخرجات برنامج SPSS	105

مقدمة

أ- توطئة:

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، مما جعلها تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها التكيف المستمر وتحسين أدائها التنظيمي. وفي ظل هذه التغيرات، برزت الثقافة التنظيمية كأحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات، حيث تمثل الإطار الذي يحدد القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات السائدة داخل المنظمة. وتؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر على أداء العاملين، ومستوى التعاون بينهم، وقدرتهم على الابتكار والتكيف مع التغيرات، وهو ما ينعكس بدوره على فعالية عمليات التطوير التنظيمي. لذلك أصبحت المؤسسات الحديثة تولي اهتمامًا كبيرًا لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التغيير والتطوير، وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ويعد التطوير التنظيمي عملية مخططة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز مهارات العاملين، وتحسين نظم العمل والإجراءات الإدارية. ويعتمد نجاح هذه العملية بدرجة كبيرة على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تشكل الثقافة الداعمة محفزًا قويًا لنجاح برامج التطوير التنظيمي، أو على العكس قد تكون الثقافة التقليدية أو المقاومة للتغيير عائقًا أمام تحقيق التطوير المنشود. كما أن الثقافة التنظيمية التي تشجع الابتكار والعمل الجماعي والتكيف مع التغيرات تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى رضا العاملين، وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، وهو ما تسعى إليه المؤسسات خاصة في القطاع الصحي الذي يتطلب مستوى عاليًا من التنسيق والتعاون بين مختلف الفاعلين.

وفي هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي - ولاية غرداية، باعتبارها من المؤسسات الصحية التي تلعب دورًا مهمًا في تقديم الخدمات الصحية للمجتمع المحلي. وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في الاحتواء والترابط، والاتساق والتجانس، والقدرة على التكيف، وتشجيع الابتكار والإبداع، على مستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسسة. ومن خلال ذلك تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية من شأنها المساهمة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة، بما يحقق رضا الموظفين والمرضى ويواكب متطلبات التطوير في القطاع الصحي.

ب - إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق ذكره نتبلور لنا الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز التطوير التنظيمي داخل مستشفى 18 فيفري
بمتليلي من وجهة نظر العاملين؟

ت - الأسئلة الفرعية للدراسة:

يمكن صياغة الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما مستوى توافر الثقافة التنظيمية في مستشفى 18 فيفري متليلي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما مستوى التطوير التنظيمي في مستشفى 18 فيفري متليلي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

ث - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقاليد التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).

ج- أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختياري لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي لعدة مبررات ودوافع يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الأهمية المتزايدة للثقافة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات خاصة في القطاع الصحي .
- الحاجة إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي داخل المؤسسات العمومية .
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في المؤسسات الصحية بولاية غرداية .
- الرغبة في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي .
- أهمية التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع مستوى رضا العاملين والمرضى .
- اهتمامي الشخصي بالموضوع ورغبتني في إثراء هذا المجال بدراسة ميدانية.

ح- أهمية الموضوع:

✓ الأهمية الأكاديمية

تتمثل الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة في:

- إثراء المكتبة العلمية بدراسة جديدة حول الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في القطاع الصحي .
- تقديم إطار نظري شامل حول الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية .
- المساهمة في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي من خلال دراسة ميدانية تطبيقية .

- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى في نفس المجال أو متغيرات مرتبطة به .

✓ الأهمية الميدانية

تتمثل الأهمية الميدانية لهذه الدراسة في:

- مساعدة إدارة المؤسسة على التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخلها .
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد على تحسين التطوير التنظيمي داخل المؤسسة .
- المساهمة في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين العاملين .
- تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين ورفع مستوى رضا المرضى .

خ- أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ الهدف العلمي:

يتمثل الهدف العلمي للدراسة في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي، وتحليل العلاقة بينهما بشكل علمي ومنهجي.

✓ الهدف العملي:

يتلخص الهدف العملي للدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تساعد إدارة المؤسسة على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بما يساهم في تحسين التطوير التنظيمي ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة الصحية.

د- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معالجة "دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي .

مقدمة

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع مؤسسة عمومية من خلال دراسة مؤسسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية؛

الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الممتدة من جانفي 2026 إلى غاية ماي 2026م

الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية.

ذ - منهج الدراسة:

للتحقق من صحة الفرضيات إعتدنا في هذه الدراسة على منهجين، المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري الذي تم إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، ومنهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي لتشخيص واقع تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي.

ر - أدوات الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع، اعتمدنا على أداة الاستبيان التي صممت من أجل استكمال أهداف الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة رقم (2)، من أجل قياس آراء وتصورات عينة الدراسة للحصول على النتائج المنشودة.

ز - مرجعية الدراسة:

تم الإعتماد على مجموعة من الأدبيات العربية منها والأجنبية المتوفرة، والتي تتدرج في مجال الدراسة من كتب ورسائل وأطروحات جامعية ومنشورات، و تنوعت في فتراتها الزمنية و من حيث موقعها الجغرافي.

س - صعوبات الدراسة:

عند القيام بهذه الدراسة واجهتني مجموعة من الصعوبات من أهمها:

- صعوبة الحصول على بعض المراجع الحديثة المتعلقة بموضوع الدراسة .
- محدودية الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع في القطاع الصحي المحلي .

مقدمة

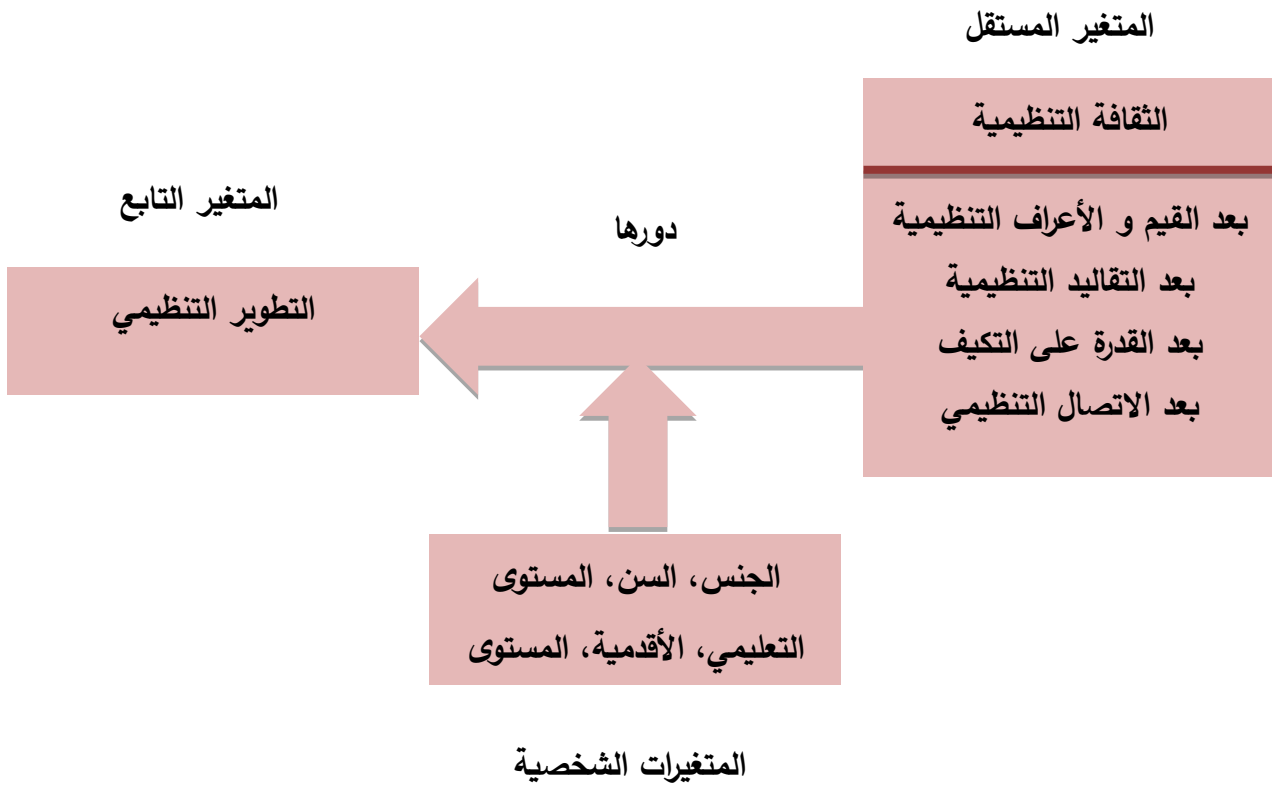
- صعوبة توزيع الاستبيانات على الموظفين بسبب ضغط العمل داخل المؤسسة الصحية .
- تردد بعض الموظفين في الإجابة على أسئلة الاستبيان .

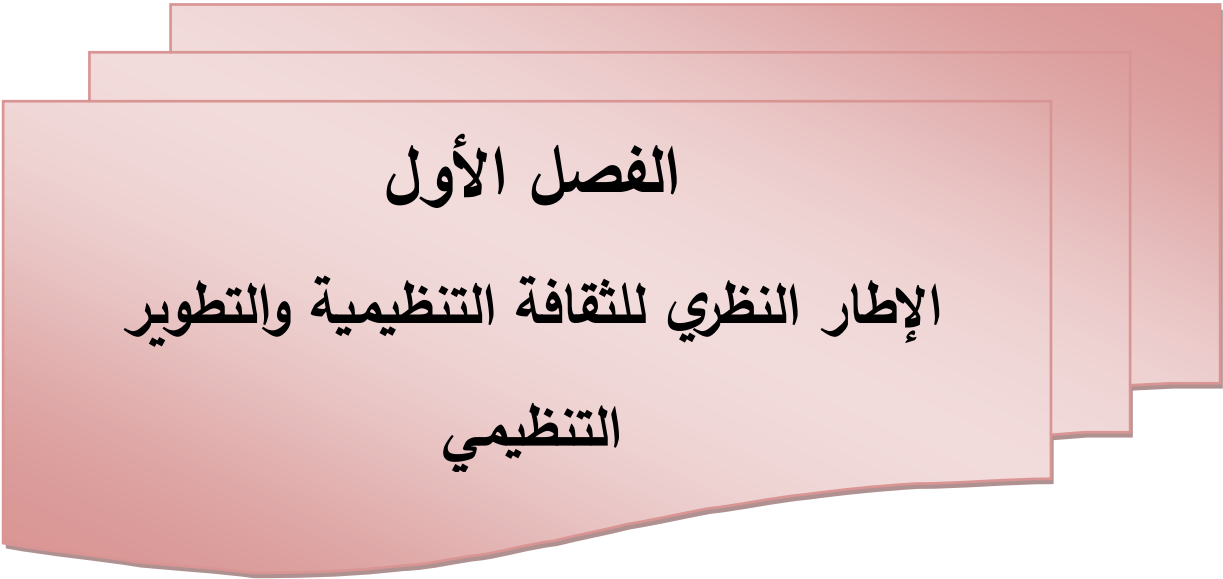
ش - هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وإختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين .

- الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي
- الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي

ص - نموذج الدراسة:





الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

تمهيد:

يشكل الفصل النظري من هذه الدراسة الأساس المعرفي لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، باعتبارهما عنصرين محوريين في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة. فالمنظمات الحديثة تواجه بيئات ديناميكية تتطلب مرونة في التعامل مع التحديات، واستراتيجيات واضحة لتحسين الكفاءة والفعالية، وهو ما يجعل دراسة الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي أمرًا ضروريًا لفهم كيفية تفاعل الأفراد والجماعات داخل المؤسسة مع التغيرات التنظيمية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التطوير التنظيمي .
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، لما لها من دور مهم في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة، والتأثير في أدائهم وطبيعة العلاقات التنظيمية بينهم. فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي يتبناها أفراد المنظمة، والتي تحدد أساليب العمل، وأنماط التفاعل، وطرق اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

وقد ازدادت أهمية الثقافة التنظيمية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية ومرنة تساعد على التكيف مع هذه التغيرات، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا المبحث ماهية الثقافة التنظيمية من خلال التطرق إلى مفهومها وأهميتها، وخصائصها، ومستوياتها، ومكوناتها، إضافة إلى الدوافع المؤثرة فيها ومحدداتها، وذلك بهدف إبراز دورها في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز فعاليتها التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وظهر في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي برزت خلال النصف الثاني من القرن الماضي.¹

بحيث تشير الدراسات إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يستخدم في مجال الإدارة إلا في حدود سنة 1970، غير أن الأسس النظرية لهذا المفهوم تبلورت بشكل واضح خلال ثمانينيات القرن الماضي، وذلك بفضل إسهامات كل من Allan Kennedy و Terrence Deal، اللذين أصدرتا أول كتاب

¹ موسى أميرة نسيم، أهم المؤشرات السوسيو - تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة مقارنة نظرية تحليلية ، جامعة الجزائر 3، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 02، أكتوبر 2015، ص73

متخصص في الثقافة التنظيمية بعنوان Corporate Cultures، والذي يعد من المراجع الأساسية في هذا المجال¹.

يعرفها شاين بأنها : "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي ابتكرتها أو اكتشفتها الجماعة أو طورتها أثناء مواجهة المشكلات المتعلقة بالتكيف مع البيئة الخارجية والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها أفضل الأساليب لفهم المشكلات ومعالجتها."²

و حسب (Thevenet.M) الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات يتيح لأفراد المنظمة الانسجام والترابط، ويعزز استقرار النظام من خلال توجيه السلوكيات وتحديد القرارات الإدارية الهامة³.

يعرف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة."⁴

أما (Ouchi) فيرى بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا ؛ كما أنها تمثل نظاما⁵.

¹ صبرينة مخالف، حسين بورغدة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة الباليستيكية التابعة للمجمع الوطني للبالستيك والمطاط، جامعة سطيف 1، دراسات العدد الاقتصادي، مجلة دولية محكمة، المجلد 15، العدد 01، 2018، ص14

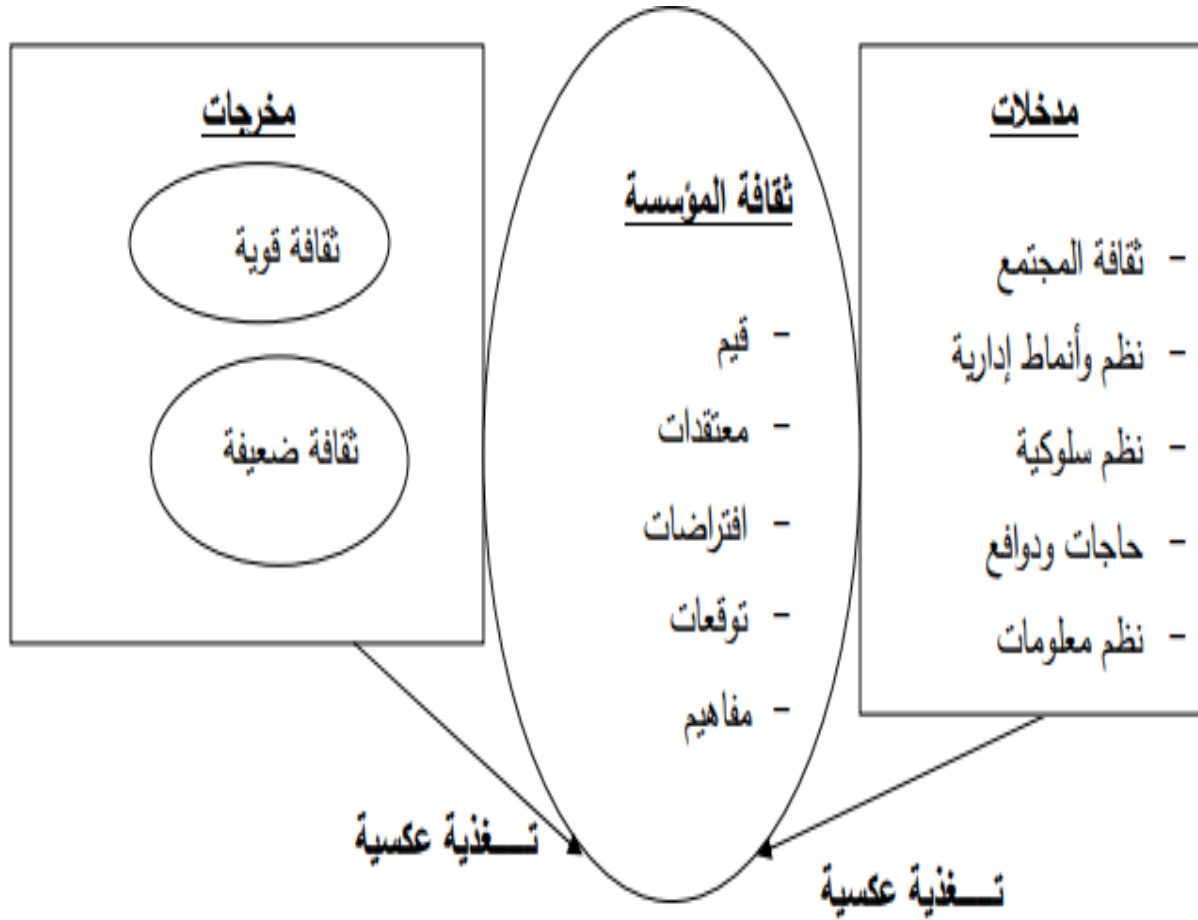
² Schien, E. (1990). Organizational Culture. American Psychologist, Vol 45, No 02, p.111

³ Maurice thenet, , la culture d'entreprise, puf, paris2003, ,p5

⁴ موسى المدهون و ابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط 1 ،المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان(الأردن) ، 1995، ص403

⁵ شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير(تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر ، 2006/2007 ، ص119

الشكل رقم (1-1): الثقافة التنظيمية كنظام



المصدر: بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص : تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2013-2014، ص64

من خلال التعاريف السابق ذكرها نستنتج أن الثقافة التنظيمية: هي تلك القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير التي تسود المنظمة و يشترك فيها العاملين، و تتكون بمشاركة جميع أعضاء المنظمة، و تحكم سلوكياتهم و تصرفاتهم و طريقة أدائهم لوظائفهم و أعمالهم في المنظمة و يتم تلقيها للأعضاء الجدد.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي، حيث تمنح المنظمة هويتها الخاصة ويمكن التعرف عليها من خلال الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد الضمنية التي تنظم سلوك أعضائها. كما تعمل الثقافة التنظيمية كوسيلة رقابية تتابع أداء العمل، وتحدد كيفية تصرف العاملين ضمن الإطار التنظيمي وليس بشكل فردي أو عشوائي.

و يمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية: ¹

- تحدد الثقافة التنظيمية القيم والقواعد السلوكية التي يتوقع من العاملين اتباعها، وتنظم العلاقات بينهم وبين زملائهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجية حل المشكلات، بما يعكس ثقافة المنظمة ويكفل تكافؤ الجميع معها.
- تشكل قاعدة قوية وثابتة لمواجهة التغييرات السريعة في الأسواق المحلية والعالمية، وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المؤسسات، فهي تدمج أهداف وطموحات الأفراد مع أهداف المؤسسة العليا، وتشكل القيم المشتركة معادلة لتحقيق هذا الدمج، بحيث يحقق الفرد ذاته ضمن منظومة القيم السائدة.
- توفر إطاراً يساهم في بناء المؤسسة وتطويرها وارتقائها، ومواكبة التغييرات والتطورات، وفي المقابل، فإن الثقافة السلبية قد تؤدي إلى تراجع المؤسسة وانحسارها وخروجها من السوق.
- تعمل بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، فهي دليل للإدارة والعاملين يشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي ينبغي اتباعها والاسترشاد بها.

¹ موسى أميرة نسيمه، المرجع السابق، ص76

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية ومكوناتها

الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

من خلال هذه التعريفات وتعريف أخرى، يمكننا استنتاج الخصائص الرئيسية المتفق عليها التي تشير إلى الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:¹

- تعد الثقافة التنظيمية هوية المنظمة، فهي الروح الذي يثري الجسد، ويدعم الركائز التنظيمية.
- للثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية، تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة .
- الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين وذلك من حيث توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية، كما أنها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بها.
- الثقافة التنظيمية مكتسبة، إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب .
- الثقافة التنظيمية متفردة ، بحيث لكل منظمة لها ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- الثقافة التنظيمية نظام مركب؛ بحيث لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها مع ضرورة عدم تعارض الثقافات الفرعية مع الثقافة الرئيسية في المنظمة.
- إن للثقافة التنظيمية تداخل كبير مع بعض المفاهيم، إذ ثمة قدر كبير من الخلط المفاهيمي بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في الأدبيات حتى أن في بعض الأحيان تضمنت استخدام المفهومين دون تمييز، ويرجع ذلك إلى وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول هذين المصطلحين.

¹ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص : تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2013-2014،

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثيرا شديدا على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة .¹ و تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين كما يلي:

أولاً: الإشارات الثقافية

تمثل الإشارات الثقافية العناصر الظاهرة وغير الظاهرة التي تساعد على فهم السلوك التنظيمي داخل المنظمة، وتعمل كدلائل توضح القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات الأفراد، ومن أهمها²:

القيم التنظيمية: هي مجموعة من المعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتمكنهم من التمييز بين السلوك المرغوب وغير المرغوب، وبين الصواب والخطأ.

المعتقدات التنظيمية: تشمل الأفكار والتصورات المشتركة بين العاملين حول طبيعة العمل وأساليب إنجازه، مثل الإيمان بأهمية العمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار، والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تسهم في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكهم المهني.

الأعراف والتوقعات التنظيمية: تمثل الأعراف قواعد غير مكتوبة يدركها العاملون وتوجه سلوكهم اليومي داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد النفسي غير الرسمي بين الفرد والمنظمة، حيث يتوقع كل طرف من الآخر الالتزام، الاحترام، التقدير المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي داعم يلبي الحاجات النفسية والاقتصادية للعاملين.

¹ أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة (الجزائر)، ص 03.

² بوديب دنيا، مرجع سابق، ص79

الرموز التنظيمية: هي إشارات تعكس هوية المنظمة وثقافتها، مثل الشعارات، نمط اللباس، التصميم المعماري للمباني، اللغة المستعملة داخل المنظمة، وكيفية إدارة الوقت. وتساعد هذه الرموز على ترسيخ الانتماء وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة.

الأساطير والطبوهات: تشمل الأساطير القصص والحكايات المتداولة حول تاريخ المنظمة أو بعض الشخصيات التي حققت إنجازات مميزة، وتهدف إلى ترسيخ قيم وسلوكيات معينة. أما الطبوهات فهي الموضوعات أو الأحداث التي لا يتم التطرق إليها لكونها تتعارض مع القواعد السائدة أو تؤثر سلباً على أداء المنظمة.

الطقوس والاحتفالات الجماعية: وهي ممارسات منتظمة تعكس ثقافة المنظمة، مثل طريقة استقبال الموظفين الجدد، الاحتفالات السنوية، والمناسبات الخاصة، وتهدف إلى نقل القيم التنظيمية وتعزيز الشعور بالانتماء والولاء.

ثانياً: الموروث الثقافي للمنظمة

يعبر الموروث الثقافي عن الجذور التاريخية والفكرية التي تشكل ثقافة المنظمة، ويؤثر بشكل مباشر في استمراريته وسلوك أفرادها، ومن أبرز عناصره¹:

المؤسسون: تعد ثقافة المنظمة امتداداً لقيم ومعتقدات وسلوكيات مؤسسيها، حيث يعمل هؤلاء على غرس أفكارهم وأساليبهم في التسيير داخل المنظمة، وتستمر آثارها حتى بعد مغادرتهم.

سلوك قادة المنظمة: يلعب القادة دوراً محورياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، إذ يتأثر العاملون بسلوك القادة أكثر من أقوالهم، ويعتبر تقليدهم أحد وسائل التكيف والترقي داخل المنظمة، مما يجعل الإدارة العليا عنصراً أساسياً في بناء الثقافة.

تاريخ المنظمة: يشمل سلسلة الأحداث والتجارب التي مرت بها المنظمة وكان لها أثر في تشكيل هياكلها وأساليب عملها، وهو ما يكون رصيذاً تراكمياً من الخبرات يشكل مرجعية للأداء واتخاذ القرار.

¹ بوديب دنيا، مرجع سابق، ص 81

الأبطال التنظيميون: هم الأفراد الذين تركوا بصمة واضحة في مسار المنظمة، سواء كانوا مؤسسين أو قادة أو عاملين متميزين، وتروى حولهم قصص تعكس قيما تنظيمية إيجابية تشجع على الأداء المتميز.

المهنة أو الحرفة: تشير إلى المعارف والخبرات المتراكمة لدى أفراد المنظمة، وتشمل التكنولوجيا، المعرفة بالأسواق، والقدرات التنظيمية، والتي تؤدي مع مرور الزمن إلى تطوير طرق خاصة لأداء العمل تتلاءم مع طبيعة النشاط.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل فرد إلى عدة جماعات أو فئات في المجتمع في وقت واحد، ويحمل صفات متعددة، كما تتميز كل منظمة بثقافة خاصة تحدد هويتها. تتطور الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القوى، ويمكن تمييز أهم مستوياتها كما يلي¹:

ثقافة المجتمع: تمثل القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة. تتأثر هذه الثقافة بعوامل اجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة. تعمل المنظمة ضمن هذا الإطار العام، حيث يؤثر على استراتيجياتها ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها. يجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع لكي تكسب شرعية ورضا المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها.

الثقافات الفرعية: هي الثقافة الخاصة بمجموعات الأعضاء الذين يشتركون في اعتقادات أو طرق تفكير معينة، وتتميز عن الثقافة التنظيمية العامة. هذه الثقافات قد تكون إيجابية من خلال تقديم حلول مبتكرة لمشكلات محددة، أو قد تسبب صراعاً مع الثقافة التنظيمية.

الثقافة الداخلية للمنظمة: تشمل مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، الناتجة عن تفاعل الثقافات الجزئية لكل فريق عمل، واحتكاك الأفراد المستمر ببعضهم البعض، إضافة إلى السياسات والأطر التنظيمية. هذه التفاعلات تولد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما

¹ فراس حمزة، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان - بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، قسم علوم

يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها. بحسب هوفستيد، يتحقق التميز التنظيمي من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف بين الأفراد.

ثقافة النشاط (الصناعة): هي القيم والمعتقدات المشتركة بين معظم المنظمات العاملة في نفس المجال أو النشاط، ما يؤدي إلى تشابه في الثقافة التنظيمية عبر الصناعة. هذا النمط يؤثر على طرق اتخاذ القرار، أسلوب حياة الأفراد، نوع الملابس، وطبيعة العمل، كما يظهر في الأنماط الوظيفية للبنوك والفنادق.

ثقافة المنظمة: تمثل الثقافة الفريدة داخل المنظمة نفسها، وقد تختلف بين وحدات أو أقسام المؤسسة. الأفراد في مستويات أو وحدات تنظيمية مختلفة يواجهون متغيرات وضغوطاً مختلفة، ما يدفعهم لتشكيل قيم وعادات ومعتقدات وافتراضات تحكم سلوكهم وتدعم وجودهم داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في قوة وضعف ثقافة المنظمة ومحدداتها

تتأثر ثقافة المنظمة بعدد من العوامل التنظيمية والإنسانية والبيئية، التي قد تسهم في تعزيزها وتقويتها أو في إضعافها، وذلك حسب طبيعة هذه العوامل ومدى تفاعلها داخل المنظمة.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في قوة وضعف ثقافة المنظمة

حجم المنظمة: تعد الثقافة التنظيمية من الظواهر المرتبطة بالجماعات التنظيمية، فكلما كان حجم المنظمة صغيراً وكان أعضاؤها يشتركون في تجارب وخيارات متقاربة، زادت إمكانية نشوء ثقافة مشتركة قوية. في المقابل، تقل فرص تكوين ثقافة موحدة في المنظمات الكبيرة والمتوزعة جغرافياً ووظيفياً.

العمر التنظيمي: غالباً ما تمتلك المنظمات القديمة ثقافة تنظيمية أكثر وضوحاً وتجذباً مقارنة بالمنظمات حديثة النشأة، التي لا تزال تمر بمراحل النمو الأولى وبناء الاستقلالية التنظيمية.

التقنية التنظيمية: تسهم التقنية المستخدمة في المنظمة في توحيد طرق أداء العمل، وتسهيل تنفيذ المهام، مما يساعد على ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة ويؤثر إيجابياً في مستوى الأداء.

التنشئة التنظيمية: يخضع الأفراد داخل المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تهدف إلى غرس القيم والمبادئ التنظيمية. وكلما كانت هذه العمليات أكثر فاعلية وانتظاماً، كانت الثقافة التنظيمية أقوى وأكثر استقراراً.

البيئة الخارجية: يساعد استقرار البيئة الخارجية للمنظمة على تحقيق الاستقرار الداخلي، مما يهيئ الظروف المناسبة لظهور ثقافة تنظيمية مميزة ومتجانسة.

التغيير التنظيمي: يؤدي التغيير السريع والمتكرر داخل المنظمة، مثل ارتفاع معدل دوران العمل أو تباين وجهات النظر حول التغييرات التنظيمية، إلى إضعاف فرص تكوين ثقافة تنظيمية قوية ومستقرة¹.

الفرع الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل مجموعة من العناصر الأساسية، من أبرزها²:

صفات الأفراد الشخصية: تشمل القيم والدوافع والاهتمامات التي يحملها الأفراد، والتي تؤثر في سلوكهم داخل المنظمة وفي مدى انسجامهم مع ثقافتها.

خصائص الوظيفة: يسهم مدى توافق خصائص الوظيفة مع صفات الأفراد الشخصية في تعزيز الثقافة التنظيمية، حيث يميل الأفراد إلى الالتحاق بالمنظمات التي تتوافق مع قيمهم واهتماماتهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين ينسجمون مع ثقافتها.

البناء التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي في نمط الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار، وتدفق المعلومات، وهو ما ينعكس على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

نظم المكافآت والحوافز: تعد المكافآت المادية والمعنوية من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، إذ تعكس مكانتهم الوظيفية وتشجع أنماطا سلوكية معينة تتوافق مع ثقافة المنظمة.

الأخلاقيات والقيم السائدة: تشمل أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية، وتتكون من قيم الفرد المستمدة من الأسرة والمجتمع، إضافة إلى أخلاقيات المهنة وأخلاقيات المجتمع، التي توجه السلوك أثناء العمل.

¹ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، مجلة الاقتصاد

الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013، ص 267

² خلوف زهرة، مرجع سابق، ص 267-268

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لدوره الفعال في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية. فمع ازدياد حدة المنافسة والتطور التكنولوجي، أصبحت المؤسسات مطالبة بإحداث تغييرات مستمرة في هياكلها التنظيمية وأساليب عملها، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته، إضافة إلى خصائصه وأهدافه وأساليبه المختلفة، مع التطرق إلى العوامل الدافعة له ومجالاته، وكذلك أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيقه داخل المؤسسات. وذلك من أجل إبراز الدور الذي يلعبه التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته

الفرع الأول: التطوير التنظيمي لغة

جاءت كلمة "تطوير" من الفعل "طَوَّرَ"، يَطْوِرُ تطويراً، فهو مطوَّر، والمفعول مُطَوَّر، ويقال طَوَّرَ الشيء أي عدَّله وحسَّنه، وحَوَّلَه من طور إلى طور آخر. ويعني التطوير الانتقال من حالة إلى حالة أفضل وأكثر تقدماً¹. أما كلمة "تنظيم" (Organisation) فتعني كل وحدة اجتماعية تُنشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة، حيث يجتمع الأفراد داخل إطار معين لتحقيق غايات مشتركة وفق أسس وقواعد محددة². كما يشير مفهوم التطوير في المعجم الوسيط إلى التحسين والتجديد المستمر للشيء بهدف الارتقاء به إلى مستوى أفضل. ويقصد بالتطوير أيضاً تصميم الخدمة، وهي العملية المسؤولة عن إنشاء خدمات أو تطبيقات جديدة، ويُستخدم هذا المصطلح كذلك للدلالة على الدور أو المجموعة التي تقوم بأعمال التطوير، خاصة في مجال

¹ منجد الطالب، دار الشرق ، 1986 ، ص 807

² معمر داود ، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1 ، 2006 ، ص140

تكنولوجيا المعلومات. أما تطوير التنظيم في المجال الإداري فيقصد به تجديد الإدارة وتحسين أساليب العمل داخل المنظمة¹.

الفرع الثاني: التطوير التنظيمي اصطلاحاً

يعتبر التنظيم إطاراً من صنع الإنسان يؤدي داخله عمله، وهو كيان هادف ذو وظائف محددة، وشخصية متميزة قائمة بذاتها، يتم في داخله التوفيق والتفاعل بين الموارد البشرية والموارد المادية، إضافة إلى مختلف المحددات الموقفية التي تؤثر في أداء المنظمة. كما يعرف التنظيم بأنه وضع كل شيء في مكانه المناسب، ووضع كل فرد في الموقع الذي يتلاءم مع قدراته، وربط العناصر المادية والبشرية ببعضها البعض، بهدف تكوين وحدة متكاملة تكون أكبر من مجرد مجموع أجزائها، بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي².

و التطوير التنظيمي هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و تخطيط و التنفيذ و التقييم و العمليات الاستراتيجية و الأفراد و الثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية و يتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية و البحث العلمي³.

كما يعرف التطوير التنظيمي على أنه مجهود يحظى بالتأكيد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة في التشخيص والإدارة الفعالة والجماعة والثقافة المنظمة، مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات، وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية⁴.

ويرى براون وهاريف أن التطوير التنظيمي يمثل مجموعة من الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير، والتي تشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء كبيرة منها، بهدف زيادة فعالية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع

¹ مروان العطية ، معجم المعاني معجم عربي عربي، مركز ايوان و بالتعاون مع دار النوادر للنشر و التوزيع، ط3، 2012، ص 180

² سعود أمال، التمكين الإداري و التطوير التنظيمي (دراسة حالة: مؤسسة الكوابل (بسكرة))، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة -، 2020-2021، ص91

³ سعود أمال ، المرجع السابق، ص91

⁴ Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. Personnel Psychology, 61(1). P13

أعضائه من الأفراد. كما يعد التطوير التنظيمي عملية متكاملة تتضمن سلسلة من الأنشطة والتدخلات المستندة إلى علم السلوك، والتي يتم تخطيطها وتنفيذها بالتعاون مع أعضاء المنظمة، من أجل مساعدتهم على إيجاد أساليب وطرق أفضل لتحسين العمل، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها في الوقت نفسه¹.

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو عملية مخططة ومنهجية تهدف إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها من خلال تجديد أساليب العمل والهياكل التنظيمية والموارد البشرية. ويتضح أن التطوير التنظيمي لا يقتصر على تغيير جزئي، بل يشمل المنظمة ككل أو أجزاء كبيرة منها، مع التركيز على تنمية القدرات الكامنة لدى الأفراد وتعزيز مهاراتهم وسلوكياتهم الإبداعية.

الفرع الثالث: أهمية التطوير التنظيمي

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في مجموعة من الجوانب الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات، ومن أبرز هذه الجوانب ما يلي: ²

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة فعاليته، من خلال رفع مستوى الإنتاجية كماً ونوعاً، والعمل على تقليل هدر الموارد واستغلالها بشكل أمثل بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.
- تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، والارتقاء بسلوك العاملين، وتنمية روح الإبداع والقدرة على الابتكار لديهم، ومواكبة قدرات الأفراد المتميزين، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها بما يتناسب مع متطلبات الوظائف واحتياجات المناصب المختلفة داخل المنظمة.
- توفير مناخ تنظيمي ملائم وبيئة عمل متوازنة تساعد على مواجهة المشكلات والطوارئ، والعمل على معالجة نقاط الضعف في الإدارة، بما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- الاستفادة من التطورات والاستكشافات الحديثة في مختلف مجالات العلوم الأخرى، وتوظيفها في تحسين أساليب العمل ورفع كفاءة الأداء داخل المنظمة.

¹ طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010 ، ص 37.

² بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، جامعة لونيس ي علي - البليدة .، الجزائر، 2015، ص 07

- العمل على تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف المجتمع والعاملين، بما يحد من تعارض الأهداف ويقلل من حدوث الصراعات الداخلية، ويعزز روح التعاون والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة.
- يعد التطوير التنظيمي أسلوباً فعالاً لحل المشكلات التي تواجه المنظمة، حيث يسهم في إصلاح متطلباتها المختلفة، ويعزز قدرتها على التعامل مع المشكلات البيئية والثقافية والاجتماعية، إضافة إلى دعم عملية التجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات المناسبة، واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجهها.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف التطوير التنظيمي

الفرع الأول: خصائص التطوير التنظيمي

يمكن تلخيص أهم خصائص التطوير التنظيمي على النحو التالي¹:

- عملية تفاعلية ومستمرة:** التطوير التنظيمي يتضمن سلسلة من الأفعال وردود الأفعال التي تعكس التغيير المستمر داخل المنظمة، ويصاحبه تغذية راجعة من الأفراد والأنظمة. كما أن هذه العملية ليست مؤقتة أو آنية، بل مستمرة ومتواصلة لضمان استمرار التحسين والتكيف مع المتغيرات .
- عملية إدارية قائمة على نماذج متطورة:** التطوير التنظيمي يعتمد على مفاهيم ونماذج إدارية حديثة تساعد على تحسين أداء المنظمة، وكشف أوجه القصور، والتعامل مع الصراعات الداخلية ومعالجتها بشكل فعال .
- عملية مخططة ومنظمة:** لا يتم التطوير التنظيمي بصورة عشوائية، بل هو أسلوب منهجي مدروس ينطلق من تشخيص دقيق للمشكلة، ثم وضع خطط واضحة للتغيير والتحسين .
- استراتيجية شاملة:** التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين المنظمة ككل، من خلال رفع الفعالية التنظيمية وتعزيز المناخ التنظيمي العام، بما ينعكس إيجاباً على الأداء والجودة والإنتاجية .

¹ رولة حسيبة، حوش نعيمة، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الفلين والمنتجات العازلة - جيجل - ، مذكرة مكممة لنيل شهادة الماستر في عمم الاجتماع تخصص: عمل و تنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل -، 2015-2016، ص49

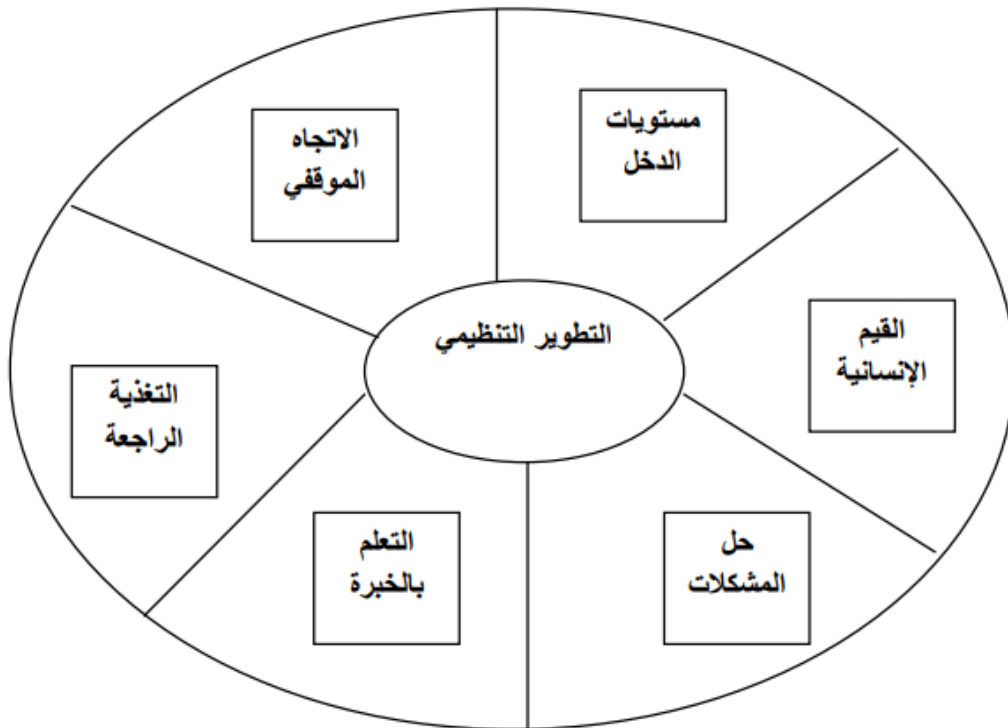
الاعتماد على القيم الإنسانية: كما يشير "نيوس تروم" وديفز، يقوم التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية، ويعزز النمو والتطوير الفردي، ويخلق بيئة عمل تشجع على التعاون، الاتصال، والثقة المتبادلة بين الأفراد .

التركيز على حل المشكلات عملياً: يشمل تدريب الأفراد على تشخيص المشكلات وحلها عملياً بدل الاكتفاء بالمناقشات النظرية، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات اليومية .

استخدام التغذية الراجعة: يتم الاعتماد على المعلومات والآراء المقدمة من الأفراد كوسيلة لتحسين العمليات واتخاذ القرارات المناسبة، مما يضمن مشاركة العاملين في عملية التطوير .

المرونة والتكيف (الاتجاه الموقفي/الشرطي): يتصف التطوير التنظيمي بالقدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات، حيث يتم تعديل استراتيجيات ووسائل التغيير بما يتوافق مع الاحتياجات الخاصة للمنظمة والبيئة المحيطة بها.

الشكل رقم (1-2): يوضح نموذج "نيوس تروم" و"ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي.¹



¹ رولة حسيبة، حوش نعيمة، المرجع السابق، ص50

الفرع الثاني: أهداف التطوير التنظيمي

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المؤسسات التي تعتمد هذه البرامج، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها. وقد حدد كل من لورنس ولورش أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي¹:

- مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع البيئة التي تحيط بها والتكيف مع متغيراتها المختلفة، بما يضمن استمرارية المنظمة وبقائها.
- تحقيق التعاون والتكامل بين المجموعات المتخصصة داخل المنظمة، بهدف الوصول إلى جهد مشترك يسهم في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم، مع استمرار كل مجموعة في إدارة مجالات تعاملها مع بيئتها المتخصصة.
- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمة، وتحقيق أغراضها، بما يحقق الانسجام والتكامل بين أهداف التنظيم واحتياجات الأفراد العاملين فيه.
- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير داخل المنظمة، بحيث يصبح التنظيم قادراً على إعادة تنظيم نفسه باستمرار للمحافظة على البقاء والاستمرار في ظل التغيرات المختلفة.
- تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على كشف عوامل الصراع داخل المنظمة، والعمل على إدارتها والسيطرة عليها بطريقة إيجابية تحقق الاستقرار التنظيمي.
- مساعدة التنظيم في تطوير نظام إداري يعتمد على سلطة الأدوار والمراكز الوظيفية، إلى جانب سلطة المعرفة والخبرة، بما يعزز كفاءة اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- تقديم المساعدة للمديرين في حل المشكلات الإدارية التي تواجههم، وتحسين أساليب العمل الإداري بما يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي.
- تطوير نظم الحوافز والمكافآت، بحيث يتم ربطها بمدى تحقيق أهداف التنظيم، والعمل على تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم على تحسين أدائهم.

مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائجها، والآليات المناسبة المستخدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

¹ بوزوران سعيدة، المرجع السابق، ص 08

المطلب الثالث: العوامل الدافعة للتطوير التنظيمي

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث التطوير والتغيير في أجزائها المختلفة بوجود تغييرات ومشكلات تحيط بها، حيث لا يمكن مواجهة هذه المشكلات أو التكيف معها إلا من خلال إحداث تغييرات في مكونات المنظمة وفي الأساليب التي تعتمد عليها لمواجهة التحديات. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية كما يلي:

الفرع الأول: العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة وتؤثر على أدائها واستمرارها، ومن أهمها¹:

- زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى استخدام أساليب ووسائل حديثة تهدد مكانة المنظمة وقدرتها على الاستمرار .
- التغير السريع في الأساليب التكنولوجية، مثل عولمة العرض والطلب، وعولمة المنافسة، وعولمة الاستراتيجية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تقادم منتجات وخدمات المنظمة إذا لم تواكب هذه التطورات .
- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع، مثل التحولات الاقتصادية نحو الرأسمالية أو الاشتراكية، والتغيرات في قوانين النقد والضرائب، وسياسات التصدير والاستيراد، إضافة إلى الانفتاح الاقتصادي الناتج عن العولمة .
- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية، مثل تغير قيم التعليم، والفروق بين الأجيال، وقيم العمل، مما يفرض على المنظمة التكيف مع هذه المتغيرات لضمان الاستقرار والاستمرار .

¹ قوايدية سارة، دور التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمركب سيدار للحديد و الصلب- الحجار بعنابة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع و التنظيم، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2018-2019م، ص71

الفرع الثاني: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في التغيرات التي تحدث داخل المنظمة نفسها، والتي تتطلب التطوير التنظيمي، ومن أبرزها¹:

- التغيرات في الآلات والمعدات والمنتجات وخطوط الإنتاج، إضافة إلى التطورات في الأساليب الفنية المستخدمة في العمل .
- التغيرات في الأساليب والإجراءات التنظيمية ومعايير العمل، بما يتماشى مع تحسين الأداء وزيادة الكفاءة .
- التغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل داخل المنظمة .
- التغيرات في أساليب التخطيط والتنسيق والرقابة، بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف التنظيمية .
- التغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمراكز الوظيفية والنفوذ داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق التوازن التنظيمي ورفع مستوى الفعالية.

¹ قوايدية سارة، المرجع السابق، ص71

المطلب الرابع: مجالات ومعوقات التطوير التنظيمي

الفرع الأول: مجالات التطوير التنظيمي

يمكن أن يشمل التطوير التنظيمي مختلف العناصر الأساسية للمنظمة، حيث يمكن أن يكون مجال التطوير في أي جانب من الجوانب التي تؤثر في أداء المنظمة وفعاليتها. ومن أهم مجالات التطوير التنظيمي ما يلي¹:

مجال الأفراد : يعد الأفراد العنصر الأساسي في أي منظمة، إذ لا يمكن أن توجد منظمة بدون أفراد، حيث تُعرّف المنظمة بأنها مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف معين. وعند حدوث تغييرات في التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة، فإن ذلك يتطلب تدريب العاملين وإعادة تدريبهم لمواكبة هذه التغيرات.

ومن هنا يبرز مدخل تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development) كأحد المداخل الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي، حيث يسعى هذا المدخل إلى تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم، والاهتمام باحتياجاتهم المختلفة، بما يعزز ارتباطهم بالمنظمة ويزيد من درجة التزامهم الداخلي، بحيث لا تصبح العلاقة بين العامل والمنظمة مجرد الحصول على أجر، بل علاقة قائمة على الانتماء والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

مجال الهيكل التنظيمي : يعد الهيكل التنظيمي من أهم مجالات التطوير التنظيمي، حيث يجب أن يكون هيكلاً سليماً يوضح العلاقات التنظيمية وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المنظمة. وفي حالة عدم وضوح هذه العلاقات قد تنشأ صراعات تنظيمية تؤثر سلباً على الأداء. لذلك، ومع تغير الظروف المحيطة بالمنظمة، يصبح من الضروري إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع الوضع الجديد. كما تدعو بعض الاتجاهات الحديثة إلى استخدام إعادة الهيكلة كجزء من عملية التطوير التنظيمي لضمان بقاء الهيكل التنظيمي فعالاً ومواكباً للتغيرات.

¹ ميمي نبيلة، دور الممارسة القيادية في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع ، تخصص : علم الاجتماع الإدارة و العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024-2025م، ص ص89-90.

إعادة هندسة الأعمال: يركز هذا المدخل على مفهوم العملية، والتي تعني مجموعة الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي تؤدي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة. وتعتمد إعادة هندسة الأعمال على إعادة تصميم هذه العمليات والأنشطة بهدف تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة على المدى الطويل. وتُطبق مفاهيم إعادة الهندسة في المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية في القطاعين العام والخاص، كما تتضمن إعادة النظر في إجراءات العمل ونماذجها بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

نظم العمل: يرتبط هذا المجال بتطوير نظم العمل المختلفة داخل المنظمة، مثل اللوائح والإجراءات والتعليمات التي تحكم أداء الأنشطة المختلفة، سواء كانت مرتبطة بالأفراد أو بالإنتاج أو بالتمويل أو غيرها من مجالات العمل. كما تشمل نظم العمل وضع رؤية واضحة للمنظمة وتحديد رسالتها، إضافة إلى تحديد الاتجاهات الاستراتيجية التي توجه السلوك التنظيمي، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: معوقات التطوير التنظيمي

إن الاستفادة من التطوير التنظيمي تتطلب تقييم مدى نجاح برامجه في تحقيق أهدافها، وذلك من أجل اكتشاف المعوقات التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، لما لهذه المعوقات من تأثير سلبي على عملية التطوير التنظيمي. وغالباً ما تظهر هذه المشكلات على مستوى التنظيم أو الأفراد أو جماعات العمل أو الموارد والإمكانات، مما يشكل عقبات تحد من فعالية برامج التطوير التنظيمي. ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ما يلي:

المعوقات الإدارية: تتمثل المعوقات الإدارية في مجموعة من العوامل التي تعيق جهود التطوير التنظيمي داخل المؤسسة، ومن أبرزها¹:

- غياب التنسيق والمتابعة لجهود التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم .
- عدم تشجيع روح الابتكار والتجديد داخل المؤسسة .
- إغفال أهمية تحديد وتصميم الوظائف والأعمال بشكل واضح .
- ضعف الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة .

¹ عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي، المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي و مواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في التربية ، تخصص إدارة تعليمية، سلطنة عمان، 2011، ص135

- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببرامج التطوير التنظيمي .
- غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية .

المعوقات السلوكية: تتمثل المعوقات السلوكية في مجموعة من السلوكيات والمواقف التي تؤثر سلباً على جهود التطوير التنظيمي، ومن أهمها¹:

- إغفال القيادة أهمية توفير مناخ تنظيمي مناسب للتطوير، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين .
- مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تعديل الثقافة التنظيمية السائدة .
- وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة والسلوك المتوقع منها وفق القيم والمبادئ التي يؤمن بها العاملون .
- ضعف إحساس العاملين بأهمية الوقت أثناء أداء العمل .
- عدم تناسب إمكانيات العاملين مع متطلبات الوظائف ضمن برامج التطوير التنظيمي .
- تقادم المعارف العلمية لدى العاملين واختلاف وجهات نظرهم حول عملية التطوير التنظيمي .

المعوقات التقنية: تشمل المعوقات التقنية مجموعة من العوامل المرتبطة بالتكنولوجيا والإمكانات التقنية، ومن أبرزها²:

- قلة الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة .
- ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث بسبب ارتفاع تكلفة الأجهزة والبرامج ذات الجودة العالية .
- عدم توفر التقنيات اللازمة المرتبطة ببرامج التطوير التنظيمي .
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة نتيجة عدم توفرها أو ضعف مهارات العاملين في استخدامها بسبب نقص التدريب .
- التطور المستمر في الأجهزة والمعدات مما يؤدي إلى صعوبة مواكبة هذا التطور من حيث الإمكانيات المادية والبشرية .

¹ عواطف بنت ابراهيم بن علي آل مكي، المرجع السابق، ص135

² المرجع نفسه، ص136

المعوقات الاجتماعية: تتمثل المعوقات الاجتماعية في العوامل المرتبطة بالبيئة الاجتماعية داخل المؤسسة، ومن أهمها: ¹

- تأثير العادات والتقاليد الاجتماعية على برامج التطوير التنظيمي .
- السرية المطلقة، خاصة في مؤسسات القطاع العام، مما يعيق جهود التطوير التنظيمي .
- كثرة الصراعات بين العاملين داخل المؤسسة، مما يؤثر سلباً على بيئة العمل ويحد من فعالية برامج التطوير التنظيمي.

¹ عواطف بنت ابراهيم بن علي آل مكي، المرجع السابق، ص136

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية توصل إلى النتائج المرجوة، ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم التوصل من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية

يركز هذا المطلب على أهم الدراسات المحلية التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي.

الفرع الأول: دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الصحي العمومي

الجدول رقم (1-1): دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الصحي العمومي

الدراسة/السنة	منفوخ نصير ، 2018-2019م
عنوان الدراسة	أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الصحي العمومي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-
نوع ومكان	مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة
إشكالية الدراسة	فيما يتمثل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة-؟
أهداف الدراسة	الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في مؤسسات القطاع الصحي العام.
منهج و أداة الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ولاختبار فروض الدراسة فقد اعتمدت الباحثة المنهج الإحصائي الاستدلالي من خلال بعض الاختبارات الإحصائية المطبقة على الاستمارة البحثية المصممة والموجهة لعينة مكونة من 60 مفردة من موظفي

المؤسسة العمومية لمصحة الجوارية -جمورة.-	
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين والتأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في غرداية

الجدول رقم (1-2): دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في غرداية

الدراسة/السنة	بسيس حمزة، 2018-2019م
عنوان الدراسة	أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في غرداية- دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة - المؤسسات الخاصة
نوع ومكان	مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
إشكالية الدراسة	ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا TISCOBA ؟
أهداف الدراسة	الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا.
منهج وأداة الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، و طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تحليل البيانات الواردة في الإستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط و تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R = 0.792$ والعلاقة طردية قوية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد $(R^2 = 0.6272)$ بلغت .	نتائج الدراسة
--	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: دراسة أثر الثقافة التنظيمية على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصحية

الجدول رقم (1-3): دراسة أثر الثقافة التنظيمية على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصحية

الدراسة/السنة	قدور بن يحي محمد، بلالي هشام، 2019-2020م.
عنوان الدراسة	أثر الثقافة التنظيمية على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصحية دراسة ميدانية بمعهد التكوين الشبه طبي العطار -عين الدفلى.
نوع ومكان	مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.
إشكالية الدراسة	هل تساهم الثقافة التنظيمية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة؟
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في إحداث عملية التغيير التنظيمي في المنظمة وإبراز العلاقة بينهما، وكذا التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، وأهميتها بالغة في هندسة وتنظيم العمل.
منهج و أداة الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة و توزيعها على 40 مفردة، وتم استخدام SPSS23 لتحليل تلك البيانات والمعلومات.
نتائج الدراسة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي من وجهة نظر

موظفي معهد التكوين الشبه طبي بالعطاف.	
---------------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الرابع: دراسة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي

الجدول رقم (1-4): دراسة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي

الدراسة/السنة	محيطة ميسون، بولحية سمية، 2020-2021م.
عنوان الدراسة	أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل.
نوع ومكان	مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل .
إشكالية الدراسة	ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي، في مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل؟
أهداف الدراسة	الهدف الرئيسي من الدراسة هو محاولة معرفة درجة الارتباط و التداخل الموجود بين الثقافة التنظيمية وعملية التطوير التنظيمي.
منهج و أداة الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبيان و تحليله بالبرنامج الإحصائي SPSS23
نتائج الدراسة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى و معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي في مؤسسة ميناء "جن جن"، من وجهة نظر أفراد العينة. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى و معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في تطوير الأنظمة و السياسات و إجراءات العمل في مؤسسة ميناء "جن جن" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى و معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في تطوير التكنولوجيا في مؤسسة ميناء "جن جن"

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: دراسة الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي

الجدول رقم (1-5): دراسة الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي

الدراسة/السنة	بوديب دنيا، 2013-2014م
عنوان الدراسة	الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر-
نوع ومكان	رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص : تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3.
إشكالية الدراسة	كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟
أهداف الدراسة	الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الدراسة هو محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف كل باحث في مجال التغيير التنظيمي وثقافة المنظمة.
منهج و أداة الدراسة	تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع وضبط مختلف المفاهيم ، في حين تم اللجوء إلى المنهج التحليلي لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال إبراز مكانة المدخل الثقافي ودوره في إحداث التغيير التنظيمي، إضافة إلى توظيفه في الجانب التطبيقي عند دراسة حالة " شركة بيبسي" و الاعتماد على بيانات ودلالات إحصائية وذلك بغرض تفسيرها وقراءتها بطريقة سهلة.
نتائج الدراسة	-أغلب العاملين في هذه الشركة لم تصل أعمارهم الـ 40 عاما، إن الفئة الشابة هي الغالبة. -خوف الفرد من فقدانه للخبرات المكتسبة في ممارسة مهامه ، وكذا عدم إشراكه في

اتخاذ القرارات تعتبر من أبرز العوامل التي تجعل الفرد العامل في شركة "بيبسي" أكثر إصراراً على معارضة ومقاومة عملية التغيير التنظيمي. -شعور الفرد بالأمن والاستقرار الوظيفي، إذ أن أغلب العاملين يرتبطون بالمؤسسة عن طريق عقد غير محدود المدى (CDI)	
---	--

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

يركز هذا المطلب على أهم الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي.

الفرع الأول: دراسة الثقافة التنظيمية: مراجعة منهجية

الجدول رقم (1-6): دراسة الثقافة التنظيمية: مراجعة منهجية

دراسة أديسالم تاديسي بوغالي و آخرون، 2024م	الدراسة/السنة
Organizational culture: a systematic review الثقافة التنظيمية: مراجعة منهجية	عنوان الدراسة
مجلة الإدارة و المراجعة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد، جامعة جيما، جيما، إثيوبيا.	نوع ومكان
ما هي الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية؟ ما هي المنظورات الأساسية التي تؤثر على إنشاء الثقافة التنظيمية وتغييرها؟ ما هي التوجهات السائدة للثقافة التنظيمية؟ ما هي السبل الواعدة لمزيد من البحث في الثقافة التنظيمية؟	إشكاليات الدراسة
تسعى المراجعة المنهجية إلى تعزيز فهم ثقافة المؤسسة كنهج حاسم لمعالجة هذه الأزمات. وركزت الدراسة على قياسات ثقافة المؤسسة، ووجهات نظرها، وتوجهاتها، مقدمة تحليلات شاملة للأبحاث الحديثة في هذا المجال.	أهداف الدراسة

منهج و أداة الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، و باستخدام منهجية مراجعة الأدبيات المنهجية، طُبقت معايير فرز دقيقة لاختيار المقالات من قواعد بيانات موثوقة، مثل Science Direct ، Elsevier ، Taylor & Francis ، و JStOR ، و Emerald ، و Springer ، و Wiley ، و Sage ، و Google Scholar. خضعت 52 مقالة، استوفت معايير الاختيار المحددة، لمراجعة وتحليل دقيقين، مما أسفر عن رؤى قيّمة
نتائج الدراسة	أكدت النتائج على التأثير الكبير لثقافة المؤسسة على ديناميكيات مكان العمل، وتأثيرها على تفاعلات الموظفين، ومعاملتهم، وإدارتهم. تشمل الأبعاد الأكثر شيوعًا في ثقافة المؤسسة: الابتكار، والعمل الجماعي، والتوجه نحو النتائج، والذكورة، والمشاركة، ومسافة السلطة. تتعمق هذه المراجعة في الأدبيات الموجودة حول إنشاء وتعديل منظمات العمل، مستخدمةً ثلاثة منظورات متميزة: الوظيفي، وسمات القائد، ونقل الثقافة. تُصنّف التوجهات الثقافية إلى أربع مجموعات رئيسية: التوجه نحو مكان العمل، والتوجه نحو الأعمال، والتوجه نحو النظام، والتوجه نحو المجموعة. في الختام، تُحدد هذه الدراسة أوجه القصور في البحوث الحالية، وتقدم اتجاهات بحثية مستقبلية محتملة، مما يُسهم في الحوار الدائر حول منظمات العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: دراسة الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد الاختيارية في العمل

الجدول رقم (1-7): دراسة الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد الاختيارية في العمل

الدراسة/السنة	دراسة بيدرو فيرناندو و آخرون، 2023م.
عنوان الدراسة	Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد الاختيارية في العمل: تحليل عبر ثقافي
نوع ومكان	مقال بحثي أصلي، القسم: العمل والتوظيف والمنظمات، المجلد 08، المعهد الجامعي في لشبونة (ISCTE-IUL)، لشبونة، البرتغال.
إشكالية الدراسة	كيف تؤثر الثقافات المختلفة في أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) على الأبعاد الرئيسية لسلوك المواطننة التنظيمية (OCB) لدى الموظفين؟
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى كيفية تأثير الثقافات التنظيمية المختلفة على سلوك الأفراد. وعلى وجه الخصوص، كيف تؤثر الثقافات المختلفة في أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) على الأبعاد الرئيسية لسلوك المواطننة التنظيمية (OCB) لدى الموظفين.
منهج و أداة الدراسة	بحث وصفي تأكيدى بأثر رجعي من خلال استطلاع آراء 513 موظفًا من أكثر من 150 منظمة حول العالم. استُخدم اختبار كروسكال-واليس H للتحقق من صحة النموذج.
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة يؤثر على مستوى ونوع سلوك المواطننة التنظيمية الذي يُظهره الأفراد. من الممكن تزويد المؤسسات بتحليل تفصيلي لسلوكيات المواطننة التنظيمية لموظفيها بناءً على نوع ثقافتهم التنظيمية والتغييرات التي يمكنهم إجراؤها على ثقافة مؤسستهم لزيادة سلوكيات المواطننة التنظيمية للموظفين، وبالتالي زيادة كفاءة مؤسستهم.

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: دراسة الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة

الجدول رقم (1-8): دراسة الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة

الدراسة/السنة	دراسة إيدوو سليمان أديني و آخرون، 2024م.
عنوان الدراسة	Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة: مراجعة للموارد البشرية للاتجاهات وأفضل الممارسات
نوع ومكان	مجلة ماجنا ساينتيا للبحوث والمراجعات المتقدمة، المجلد 10، العدد 01، جامعة إيبادان – نيجيريا.
إشكالية الدراسة	كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تطوير القيادة داخل المؤسسات؟ وكيف يمكن توظيف أفضل الممارسات الحديثة لتحقيق تطوير تنظيمي فعال؟
أهداف الدراسة	هدفت الورقة البحثية بالتحليل المعمق للاتجاهات الحالية وأفضل الممارسات في هذين المجالين الحيويين، مقدمةً نظرةً شاملةً لمتخصصي الموارد البشرية الساعين إلى تعزيز بيئة عمل مزدهرة .يكمن جوهر ثقافة المؤسسة في القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تُحدد هوية الشركة .ومع إدراك المؤسسات للأثر العميق للثقافة على مشاركة الموظفين والابتكار والأداء العام، ازداد التركيز على تنمية ثقافة إيجابية وشاملة .تحل هذه الورقة البحثية الاتجاهات التي تقود هذا التطور الثقافي، بما في ذلك ازدياد العمل عن بُعد، ومبادرات التنوع والإنصاف والشمول، وتكامل التكنولوجيا في تعزيز روح مؤسسية تعاونية ومرنة.
منهج و أداة الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، منهج المراجعة النظرية ، حيث قام الباحثون بتحليل الدراسات السابقة والاتجاهات الحديثة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتطوير القيادة، من أجل استخلاص أفضل الممارسات التي تساعد المؤسسات على تحقيق التطوير التنظيمي
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة داخل المؤسسات . الثقافة التنظيمية الإيجابية تساعد على تحسين الأداء

التنظيمي . تطوير القيادة يعتمد على بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة . دور إدارة الموارد البشرية مهم في تعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير القيادات . استخدام التكنولوجيا والعمل عن بعد أصبح من العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية الحديثة . القيادة المرنة والقيادة الذكية عاطفياً أصبحت من أهم متطلبات التطوير التنظيمي الحديث	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الرابع: دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المستشفيات العامة في إثيوبيا

الجدول رقم (1-9): دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المستشفيات العامة في إثيوبيا

الدراسة/السنة	دراسة زيريهون كيندي أليمو و آخرون، 2023م.
عنوان الدراسة	Impact Of Organizational Culture On Organizational Commitment In Public Hospitals In Ethiopia أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المستشفيات العامة في إثيوبيا
نوع ومكان	مجلة البحوث في الاقتصاد ودراسات الأعمال، المجلد 12، العدد 06، إثيوبيا.
إشكالية الدراسة	ما أثر الثقافة التنظيمية على مستوى التزام الموظفين تجاه المنظمة في المستشفيات الحكومية في أديس أبابا؟
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى فحص أثر ثقافة المنظمة على التزام الموظفين تجاه المنظمة في المستشفيات الحكومية في أديس أبابا.
منهج و أداة الدراسة	استُخدم استبيان مُهيكل لجمع البيانات، بينما استُخدم مؤشر ثقافة المنظمة واستبيان التزام الموظفين تجاه المنظمة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة على التوالي. وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الإصدار 20. تم اختيار عينة مكونة من 405 مستجيبين من 10 مستشفيات حكومية في أديس أبابا من بين السكان المستهدفين البالغ عددهم 10800، وذلك باستخدام أساليب المعاينة الطبقية والعشوائية البسيطة. من بين 405 استبيانات موزعة، تم استلام 365 نسخة، منها 305 نسخ صالحة (بنسبة استجابة 90.12%)، والتي استُخدمت في التحليل. استُخدم تحليل الارتباط وتحليل

الانحدار المتعدد، إلى جانب أدوات إحصائية أخرى، لاختبار فرضيات البحث.	
أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين ثقافة الابتكار والدعم والالتزام التنظيمي. في المقابل، لم تُظهر النتائج أي علاقة دالة إحصائية بين ثقافة البيروقراطية والالتزام التنظيمي. وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن ثقافة الابتكار، من بين أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة، كان لها تأثير إيجابي دال إحصائيًا على الالتزام التنظيمي. و أوصت المستشفيات الحكومية في أبابا بالتركيز بشكل أكبر على تحسين ثقافة الابتكار والدعم بدلاً من ثقافة البيروقراطية، نظرًا لعدم وجود تأثير دال إحصائيًا للأخيرة على التزام الموظفين.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يركز هذا المطلب على المقارنة بين دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

الجدول رقم (1-10): أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات المحلية	
دراسة منفوخ نصير (2018-2019): أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الصحي العمومي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جمورة-	
من حيث المتغير المستقل: تناولت الدراستان الثقافة التنظيمية كمتغير أساسي في البحث . من حيث دراسة ميدانية: أجريت الدراستان في قطاع الصحة العمومية، مما يعكس تشابه بيئة الدراسة . من حيث المنهج: اعتماد الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي . من حيث الأداة: استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين . و اعتماد الدراستين على التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج . من حيث الهدف: هدفت الدراستان إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات	تختلف من حيث موضوع الدراسة: ركزت دراسة الباحثة منفوخ نصير على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، بينما ركزت دراستي الحالية على أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي . تختلف من حيث مكان الدراسة: أجريت دراسة منفوخ نصير في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة - بسكرة، بينما أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري متليلي - ولاية غرداية . تختلف في حجم العينة: حيث اعتمدت دراسة منفوخ نصير على 60 موظفاً، بينما تختلف عينة الدراسة الحالية حسب مجتمع الدراسة المحدد .

الصحية. تختلف من حيث أهداف الدراسة، حيث هدفت دراسة منفوخ نصير إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، في حين تهدف دراستي الحالية إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي .	
دراسة بسيس حمزة (2018-2019): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في غرداية- دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة - المؤسسات الخاصة	
تختلف من حيث المتغيرات التابعة: ركزت دراسة بسيس حمزة على الأداء التنظيمي، بينما ركزت دراستي الحالية على التطوير التنظيمي . تختلف في بيئة الدراسة: أجريت دراسة بسيس حمزة في مؤسسة خاصة (تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة)، بينما أجريت دراستي الحالية في مؤسسة صحية عمومية . تختلف في المجال القطاعي: تناولت دراسة بسيس حمزة القطاع الصناعي الخاص، بينما تناولت دراستي الحالية القطاع الصحي العمومي . تختلف في مكان الدراسة: أجريت دراسة بسيس حمزة في ولاية غرداية (القرارة)، بينما أجريت دراستي الحالية في متلي - ولاية غرداية . من حيث العينة: اعتمدت دراسة بسيس حمزة على عينة مكونة من 60 عامل، بينما تختلف عينة دراستي الحالية حسب مجتمع الدراسة المحدد .	من حيث المتغير المستقل: تناولت الدراستان الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل رئيسي . من حيث المنهج: اعتماد الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات . من حيث الأداة والأدوات: استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة . و الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل البيانات الإحصائية . استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار . من حيث الهدف: سعت الدراستان إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء وتطوير المؤسسات.
دراسة قدور بن يحي محمد، بلالي هشام (2019-2020): أثر الثقافة التنظيمية على عملية التغيير	

التنظيمي في المؤسسة الصحية دراسة ميدانية بمعهد التكوين الشبه طبي العطاف -عين الدفلى.	
المجتمع والعينة : دراسة قدور أجريت على معهد التكوين الشبه طبي العطاف - عين الدفلى، بينما دراستي الحالية أجريت في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري - متليلي، ولاية غرداية . حجم العينة في دراسة قدور كان 40 مفردة، بينما تختلف عينة دراستي الحالية حسب تصميمها . المجال القطاعي : دراسة قدور ركزت على المؤسسات الصحية التعليمية (معهد تكوين)، بينما دراستي الحالية ركزت على المؤسسات الصحية العمومية التشغيلية .	ركزت الدراسات على الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل رئيسي . اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل الظاهرة ودراسة العلاقة بين المتغيرات . استخدمت الدراسات الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من العاملين بالمؤسسة . تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية .
دراسة مجبظنة ميسون، بولحية سمية (2020-2021): أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل.	
مجال الدراسة ومكانها : دراسة الباحثان مجبظنة وبولحية أُجريت في مؤسسة ميناء جن جن - ولاية جيجل، وهو قطاع خاص بالموانئ والنقل البحري . أما دراستي الحالية أُجريت في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري - متليلي، ولاية غرداية، أي قطاع الصحة العمومية . نوع المؤسسة وطبيعة العمل : دراستي تركز على مؤسسة خدمية صحية عامة، تتعامل مع تقديم الخدمات الطبية للمواطنين . أما دراسة الباحثان مجبظنة وبولحية تركز على مؤسسة خدمية تشغيلية	من حيث الموضوع الرئيسي : كلتا الدراستين تركز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي . كلاهما يهتم بفهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي والعمليات داخل المؤسسة . المنهجية: و الأداة: استخدمت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي . تم الاعتماد على الاستبيانات كأداة لجمع البيانات . و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، والإشارة إلى الدلالة الإحصائية

ولوجستية، حيث يشمل التطوير التنظيمي أنظمة وسياسات وإجراءات تقنية وعملية أكثر ارتباطاً بالإنتاج والخدمات اللوجستية . أبعاد التطوير التنظيمي : دراسة مجبنة وبولحية ركزت على تطوير الأنظمة والسياسات وإجراءات العمل والتكنولوجيا . أما دراستي تشمل أبعاد أوسع، مثل تطوير الكفاءات البشرية، تحسين الأداء المؤسسي، وتطوير بيئة العمل، إضافة إلى العناصر التقنية والتنظيمية .	للتائج . نتائج مشابهة : كلتا الدراستين وجدت أثراً ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي. و ركزت النتائج على تأثير الثقافة التنظيمية على الأنظمة والإجراءات والتكنولوجيا، وهو ما يوازي الاهتمام بالتطوير المستمر في دراستي الحالية.
دراسة بوديب دنيا (2013-2014): الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر	
المجال ونوع المؤسسة : دراسة الباحثة بوديب دنيا: شركة بيبسي الجزائر - القطاع الخاص الصناعي (تصنيع وتوزيع المشروبات). أما دراستي الحالية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري - القطاع الصحي العام . موضوع التركيز التفصيلي : دراسة الباحثة بوديب دنيا ركزت على التغيير التنظيمي وكيفية مقاومة الأفراد للتغيير بسبب عوامل مثل الخوف من فقدان الخبرات أو عدم إشراكهم في القرارات . أما دراستي ركزت على التطوير التنظيمي بشكل أوسع يشمل تحسين الكفاءات البشرية والأنظمة والسياسات والبيئة التنظيمية .	من حيث الموضوع الرئيسي : كلا الدراستين تهتمان بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير أو التطوير التنظيمي. و التركيز على أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح عمليات التغيير أو التطوير داخل المؤسسات . المنهجية و أدوات الدراسة: اعتمدت كلتا الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات . و استخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات (استبيانات وتحليل SPSS أو بيانات إحصائية) لاستخلاص النتائج . من حيث الأهمية : كلتا الدراستين ركزتا على سلوك العاملين وتأثيره على نجاح التغيير أو التطوير

	التنظيمي . و إشراك الأفراد في العملية التنظيمية وأثر ثقافة المنظمة على التزامهم وأدائهم كان محور اهتمام الدراسة.
الدراسات الأجنبية	
دراسة دراسة أديسالام تاديسي بوغالي و آخرون (2024) : الثقافة التنظيمية : مراجعة منهجية	
نوع الدراسة ومجالها : دراسة الباحث بوغالي مراجعة منهجية للأدبيات تجمع بين العديد من الدراسات السابقة لتقديم رؤية شاملة عن الثقافة التنظيمية . بينما دراستي دراسة ميدانية تطبيقية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري - ولاية غرداية، مع جمع بيانات مباشرة من الموظفين . أهداف الدراسة التفصيلية : دراسة الباحث بوغالي ركزت على تحديد أبعاد الثقافة، المنظورات الأساسية، التوجهات السائدة، واقتراح اتجاهات بحثية مستقبلية . أما دراستي ركزت على قياس أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي داخل مؤسسة محددة . أداة جمع البيانات : دراسة الباحث بوغالي مراجعة المقالات المنشورة في قواعد بيانات دولية (مثل Springer ،Elsevier ،Science Direct وغيرها). أما دراستي اعتمدت على استبيان موجه للموظفين وتحليل البيانات باستخدام SPSS.	الموضوع الرئيسي : كلا الدراستين تهتمان بالثقافة التنظيمية، وتأثيرها على أداء المؤسسة أو التطوير التنظيمي . و تؤكد كلتا الدراستين على أهمية الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الموظفين وتحسين الفاعلية التنظيمية . المنهجية : كلتا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي .

دراسة بيدرو فيرناندو و آخرون (2023): الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد الاختيارية في العمل: تحليل عبر ثقافي	
نوع الدراسة ومجالها : دراسة الباحث بيدرو دراسة عبر ثقافية شملت 513 موظفًا من أكثر من 150 منظمة حول العالم . أما دراستي دراسة ميدانية وطنية تركز على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيغري - ولاية غرداية، بعينة محلية من الموظفين . أداة جمع البيانات : دراسة بيدرو استخدم استطلاع عالمي مع أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI واختبارات إحصائية خاصة (Kruskal-Wallis H) بينما دراستي استخدم استبيان محلي وتحليل SPSS لتحديد أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي .	موضوع الدراسة : كلا الدراستين تهتمان بالثقافة التنظيمية وأثرها على سلوكيات الموظفين أو التطوير التنظيمي . المنهج الوصفي. الأهمية التطبيقية : كلتا الدراستين تهدفان إلى تحسين أداء المنظمة أو زيادة كفاءة العمل عبر فهم دور الثقافة التنظيمية.
دراسة إيدوو سليمان أديني و آخرون (2024): الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة: مراجعة للموارد البشرية للاتجاهات وأفضل الممارسات	
نوع الدراسة ومجالها : دراسة إيدوو دراسة نظرية ومراجعة أدبية تحليلية للاتجاهات وأفضل الممارسات العالمية، مع تركيز على تطوير القيادة. أما دراستي: دراسة ميدانية تطبيقية على مؤسسة صحية جزائرية محددة أداة جمع البيانات : دراسة الباحث إيدوو: تحليل الدراسات السابقة والاتجاهات الحديثة دون جمع	موضوع الدراسة : كلا الدراستين تتناول الثقافة التنظيمية وأثرها على التطوير داخل المؤسسة . المنهج : استخدمت الدراستان المنهج الوصفي التحليلي النتائج العملية : كلتا الدراستين أشارتا إلى أهمية ثقافة المؤسسة في تعزيز التطوير وتحسين الأداء

بيانات ميدانية . بينما دراستي: استبيان موجه للموظفين وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.	
دراسة زيريهون كيندي أليمو و آخرون (2023): أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المستشفيات العامة في إثيوبيا	
المكان والسياق : دراستي: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 18 فيفري - ولاية غرداية (الجزائر) دراسة الباحث زيريهون: مستشفيات حكومية في أديس أبابا (إثيوبيا) المتغيرات : دراستي المتغير التابع هو التطوير التنظيمي . أما دراسة زيريهون: المتغير التابع هو الالتزام التنظيمي للموظفين .	موضوع الدراسة : كلتا الدراستين تبحثان في أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين . المنهج وأداة الدراسة : كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي الميداني . و استخدم كلاهما الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام SPSS.

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

ينضح لنا من خلال دراستي النظرية أن الثقافة التنظيمية تمثل العمود الفقري لأي منظمة، إذ تؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد، وفاعلية الجماعات، وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات. كما بينت المراجع أن التطوير التنظيمي عملية استراتيجية شاملة تتطلب تضافر الجهود الممنهجة لتعزيز قدرات الأفراد وتحسين نظم العمل والهيكل التنظيمي. وعبر مراجعة الدراسات السابقة، المحلية والدولية، يتضح أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي علاقة قوية وإيجابية، حيث تسهم الثقافة الداعمة والمبتكرة في تحقيق التطوير الفعّال. هذا الفصل يوفر لنا قاعدة معرفية صلبة لفهم ديناميكيات العمل داخل المؤسسات، ويشكل إطاراً مرجعياً يمكن الاعتماد عليه في تفسير وتحليل النتائج الميدانية لاحقاً.

الفصل الثاني

دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري

متليلي-ولاية غرداية-

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - غرداية -

ان المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 19/05/2007 يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها " تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.¹

مقرها الإداري بدائرة متليلي الشعانبة التي تبعد عن عاصمة الولاية غرداية بمسافة 42 كلم من الجهة الجنوبية ، وعن الجزائر العاصمة بمسافة 642 كلم ، تغطي حاليا 54.463 نسمة تابعة لعدة بلديات : متليلي ، سبب ، زلفانة ، حاسي لفحل ، المنصورة موزعة على مساحة 28.375 كلم يحدها من الشمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة ، ومن الجنوب المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعه ومن الشرق المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة ، أما من الغرب المؤسسة العمومية الاستشفائية بالببيض والأغواط . تتمتع بخصائص المرفق العام :

أ. مؤسسة عمومية ذات طابع اداري : يعني أنها تتمتع بخصائص المرفق العام ونجسد عناصره وتخضع للقانون العام في فرع منه وهو القانون الإداري كما تعرض منازعاتها للقضاء الإداري ، أما عقودها لقانون الصفقات العمومية ، ولأنها مؤسسة عمومية كوسيلة من وسائل تسيير المرفق العمومي، تعتبر قراراتها قرارات إدارية وعمالها موظفين عموميين يخضعون الى قانون الوظيفة العمومية الذي يحدد مسبقا المسار المهني للموظف بغض النظر عن ما يقدمه وأموال عامة ترتبت عنها نوع من الاستقلالية عن الدولة في حق قبول الهبات والوصايا وحق التعاقد وحق التقاضي ، وتحمل نتائج أعمالها .

ب. تتمتع بالشخصية المعنوية : تنطبق عليها نتائج المترتبة عن الشخصية المعنوية والمتمثلة في :

✓ ذمة مالية مستقلة.

✓ أهلية حيث يخول لها القيام بأعمال تنتج أثارها في الحدود التي يعينها عقد انشائها أو التي يقرها

القانون .

¹ المادة 02 من المرسوم التنفيذي ، رقم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007.

✓ الموطن : وهو المكان الذي يجد فيه مركز ادارتها .

✓ نائب يعبر عنها لأن ليس لها وجود مادي ملموس

✓ حق التقاضي .

ت. الاستقلال المالي : لها ميزانية خاصة بها، الأمر بالصرف من حق مديرها ، لكنه أمر نسبي مادامت الاعتمادات المالية من تمويل الدولة وصندوق الضمان الاجتماعي .

ث. توضع تحت وصاية الوالي : أن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية يكون بعد استشارة الوالي ويرأس مجلس الإدارة الذي يدير المؤسسة العمومية ممثلا عن الوالي في أهم القرارات لمدير المؤسسة ، ولذلك الخصائص هي مضبوطة بقيدين.

ج. قيد التخصص : أعمالها محددة في نص انشائها فلا يمكن ممارسة أي نشاط غير مذكور في النص.

المطلب الثاني: مهام المستشفى وتنظيمها

مهام المستشفى: حسب المادة الثانية من المرسوم التنفيذي لسالف الذكر فان مهام المستشفى تتمثل فيما يلي:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء .

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

- ضمان حفظ الصحة ونقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية .

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

تنظيم المؤسسة الاستشفائية بمتليلي : يتمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 مصالح إدارية وأخرى استشفائية ، فبالنسبة للمصالح الإدارية نجد أربع مديريات فرعية تعمل على تنفيذ البرامج المسطرة لمختلف النشاطات كل حسب اختصاصها وصلاحياتها .

المصالح الإدارية للمؤسسة : تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي إداريا من مديرية عامة وأربع مديريات فرعية تضم عدة مكاتب نوجزها فيما يلي :¹

1. **الإدارة العامة :** يمثلها مدير المؤسسة بصفته مكلف بتسيير الإدارة الصحية في كل من المجال المالي فقط ، لأن مجال التسيير الإداري هو من اختصاص مدير الصحة بالولاية .

2. **المديرية الفرعية للمالية والوسائل :** تدعم المصالح الصحية بالوسائل المادية حيث تتولى توفير احتياجات المؤسسة من المواد والمعدات والأدوية والتجهيزات والمستلزمات الطبية ، التغذية والغازات الطبية والوقود وذلك بتسيير المشتريات وقف قانون الصفقات العمومية ، أما الشؤون المالية فهي مخولة للنفس المديرية كتأمين مستحقات الموظفين من الرواتب والعلاوات وإعداد تقارير المالية وكذا متابعة تنفيذ الميزانية وفق قواعد المحاسبة العمومية ، وتشمل المديرية ثلاثة مكاتب لنفس المديرية كتأمين مستحقات الموظفين من الرواتب والعلاوات وإعداد تقارير المالية وكذا متابعة تنفيذ الميزانية وفق قواعد المحاسبة العمومية ، وتشمل المديرية على ثلاث مكاتب :

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الصفقات العمومية.

- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

3. **المديرية الفرعية للموارد البشرية :** تدعم لمصالح الصحة بالموارد البشرية كأطباء ، شبه الطبيين والاداريين ، كما تهتم بجميع الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية من الناحية الوظيفية كالتعيين والترقيات والعقود والمنازعات وإعداد مخطط التسيير للموارد البشرية والعمل على تنفيذه وتحديد احتياجات المؤسسة الآنية والمستقبلية من العمال ، وتشمل المديرية على مكتبين :

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

- مكتب التكوين.

¹ احمد دحمان ، تقرير تربص تنفيذ النفقات وفق نظام المحاسبة العمومية ، المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة ، المرسى ، الجزائر ، ص 5

4. المديرية الفرعية للمصالح الصحية : تسهر على تنفيذ مهام النشاط الرئيسي للمؤسسة المتمثلة في تنظيم ومتابعة تنفيذ البرامج المتعلقة بالخدمات الصحية الاستشفائية والوقاية وتقييمها ، واعداد تقارير النشاطات السنوية ، وتشمل المديرية ثلاثة مكاتب :

- مكتب القبول.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف .

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة : تشرف هذه المديرية على متابعة أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية لكل التجهيزات والمعدات وترميم مختلف الهياكل الصحية ، وتشمل المديرية على مكتبين :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي

يتكون التنظيم الإداري للمؤسسة من أربع مديريات فرعية يلحق به عدة مكاتب تقوم بمهامها حسب اختصاصها وصلاحياتها ، الا أن هذه المكاتب لا تشرف عليها رؤساء مكاتب معينين رسميا نظرا لعدم صدور القوانين الأساسية المتعلقة بالمناصب العليا . نفس الأمر بالنسبة للمديريات الفرعية بالرغم من أنها مناصب هيكلية ، فهي يشرف عليها نواب مدير بصفة تكاليف فقط بدون تعيين مساعدين للمدير ، وهذا الأخير هو كذلك في وضعية لا تسمح له الا بالتسيير المالي فقط كون التسيير الإداري من اختصاص مدير الصحة بالولاية .

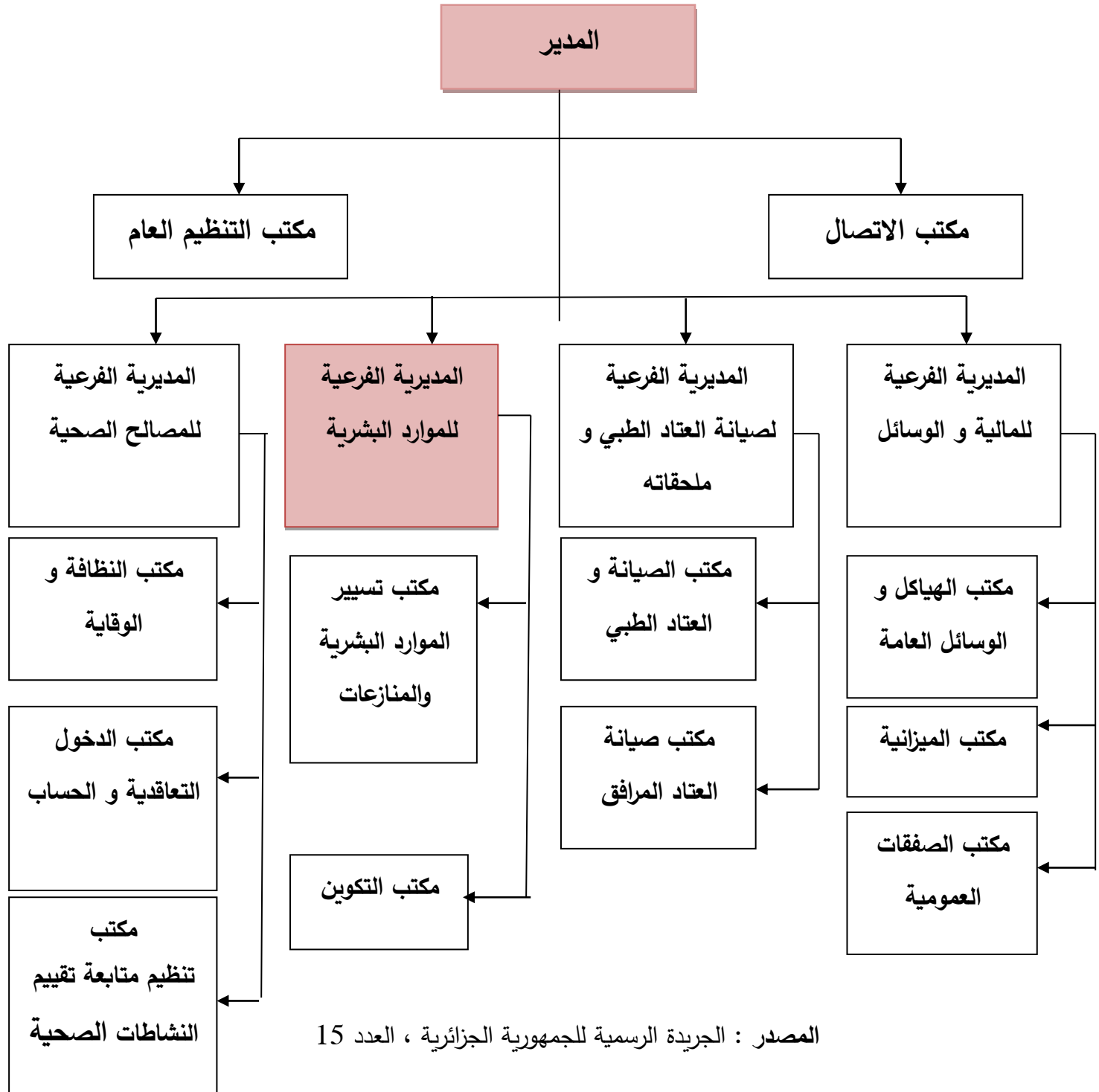
يمكن تقديم الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة في شكل مخطط تفصيلي يوضح مختلف المكاتب التابعة لكل مديرية فرعية على النحو التالي :

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

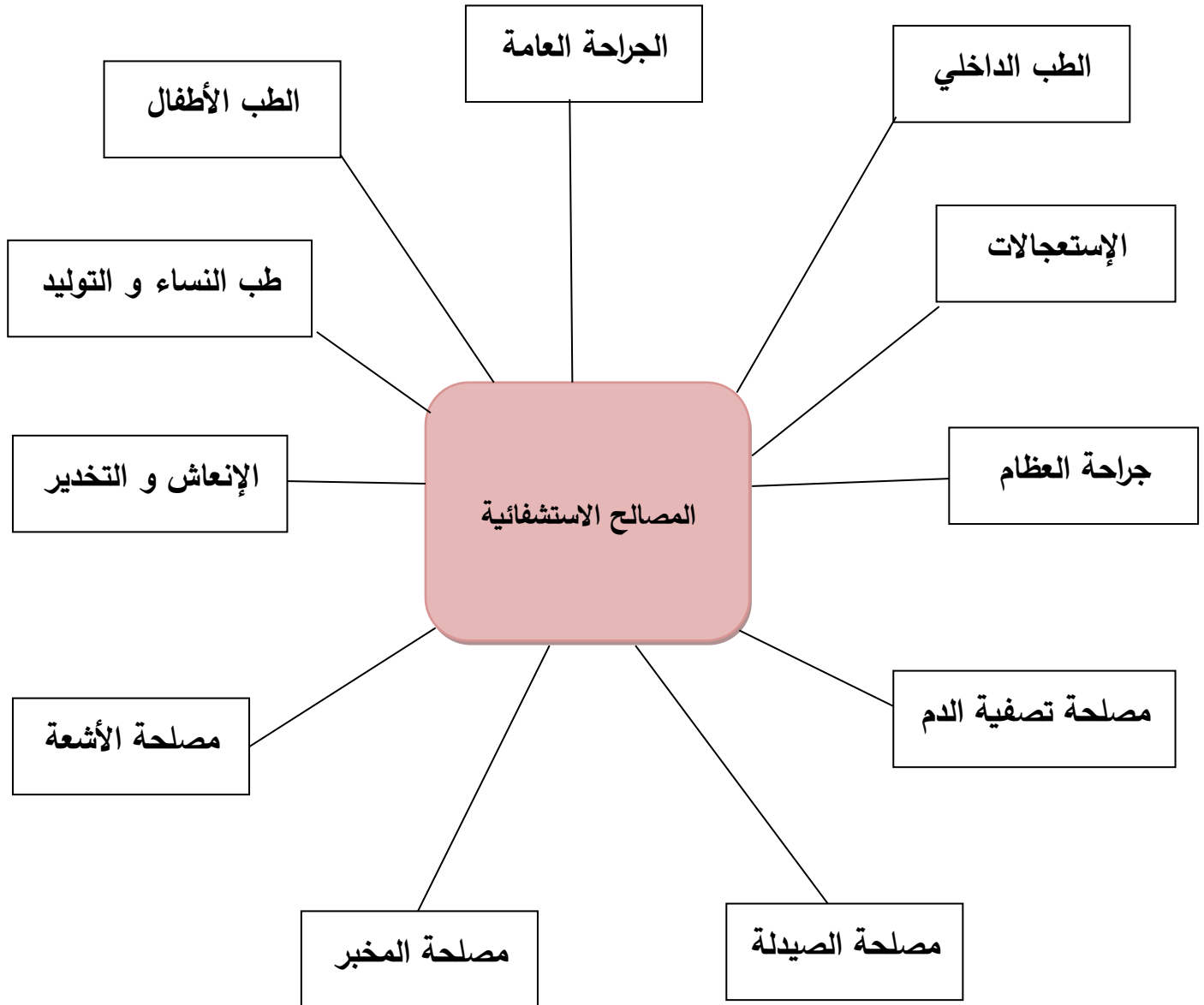
يمكن تقديم الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة في شكل مخطط تفصيلي يوضح مختلف المكاتب التابعة لكل مديرية فرعية على النحو التالي :

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 .



2- الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية :

الشكل رقم (02-02): مخطط الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية



المصدر: وثيقة داخلية مقدمة من السيد مباركي حسين، المدير الفرعي للمصالح الصحية الاستشفائية

بمتليلي، 2026

3- عدد العمال بالمؤسسة :

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

تضم المؤسسة 526 عامل حسب القائمة الاسمية للعمال موقفة الى غاية 31/12/2018 مفصلة حسب السلك كما هي موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (01-02) : يوضح عدد العمال بالمؤسسة

العدد	الأسلاك
24	• الأطباء الأخصائيون
31	• الأطباء العاملون
02	• صيدلي
304	• شبه الطبيين (ممرضين ، اعوان طبيين في التخدير والإنعاش ، قابلات)
60	• الاداريون (الأسلاك المشتركة)
105	• عمال المصالح (عمال معنيين ، سائقين ، اعوان نظافة ، اعوان وقاية وأمن)
526	المجموع

المصدر : مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات في المؤسسة

4- التوزيع الهيكلي الاستشفائي: للمؤسسة طاقة استيعاب نظرية تقدر ب 190 سرير تتوزع على المصالح الاستشفائية حسب جدول التوزيع الهيكلي الاستشفائي التالي :

الجدول رقم (02-02) : التوزيع الهيكلي الاستشفائي التوزيع الهيكلي الاستشفائي

الوحدات	عدد الأسرة		التوزيع الهيكلي الاستشفائي	
	الحقيقي	النظري		
حديثو الولادة 12 سرير الرضع و الأطفال 12 سرسر	23	30	طب الأطفال	المصالح الاستشفائية
رجال (15 سرير) نساء (15 سرير)	30	30	الطب الداخلي	
أمراض النساء (12 سرير) التوليد (13 سرير)	25	30	أمراض النساء و التوليد	
العلاج المكثف (02 أسرة) ما بعد العمليات) 02 أسرة	04	10	الإنعاش و التخدير	
جراحة النساء (10 أسرة) جراحة الرجال (10 أسرة) جراحة الأطفال (08 أسرة)	28	30	الجراحة العامة	
وحدة مكونة من 16 سرير للنساء والرجال والأطفال	16	15	جراحة العظام	
وحدة مكونة من 15 سرير نساء و رجال	00	15	طب العيون	
أسرة خاصة	20	20	مصلحة تصفية	

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

لمرضى الكلى			الدم	
المستعجلات الطبية الجراحية	06	10	المستعجلات الطبية الجراحية	
14 وحدة	152	190	المجموع	

المصدر: التقرير السنوي لنشاطات المؤسسة لسنة 2018

5- الوحدات التقنية المساندة:

تضم المؤسسة وحدات دعم واسناد تقدم خدماتها للمصالح الاستشفائية، وتتمثل هذه الوحدات في مجمع العمليات ، قسم الأشعة ، وحدة حقن الدم ، مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-03) : الوحدات التقنية المساندة

العدد	الأسلاك
02	المخبر
02	الأشعة
01	السكاوير
01	وحدة حقن الدم
03	مجمع العمليات
إضافة إلى صيدلية تشرف على تموين المؤسسة من (أدوية، مواد تلقيح) واتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمينها وتخزينها وتوزيعها على المصالح حسب الاحتياج	

المصدر : وثيقة داخلية مقدمة من السيد مباركي حسين، المدير الفرعي للمصالح الصحية الاستشفائية

بمتليلي، 2026

6- الهيئات المسيرة للمؤسسة

حددت المادة العاشرة (10) من المرسوم التنفيذي 07/140 السالف الذكر الهيئات المسيرة بالمؤسسة حيث يشرف على تسيير المؤسسة مجلس إدارة ويديرها مدير ويزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

أ. مجلس الإدارة : يرأس مجلس الإدارة مدير الصحة والسكان بالولاية ، حيث يتداول في المواضيع كمخطط التنمية القصير والمتوسط المدى ، الحسابات التقديرية ، الحساب الإداري المشاريع الاستثمارية، مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح ، البرامج السنوية الخاصة بصيانة البيانات والتجهيزات ، العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية والموقعة مع الشركات لاسيما مع هيئات الضمان الاجتماعي ، التأمينات الاقتصادية ، التعاونيات المحلية ، المؤسسات الهيئات الأخرى ، مشروع جدول الموظفين والنظام الداخلي للمؤسسة .

ب. المدير : يعتبر المدير المسير المالي للمؤسسة ، يعين بقرار من وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ويساعده في مهامه مديرون مساعدون يعاونون بنفس القرار ، اذ يتم ذلك بتفويض امضائه على مسؤولياته لصالحهم، يمارس المدير السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته ، اذ يملك سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل اخر من أشكال التعيين كالأطباء الأخصائيين ، فهو الأمر بالصرف الرئيسي وممثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المهنية ، كما يعتبر الهيئة التنفيذية للمؤسسة أي يسهر على تنفيذ مداورات مجلس الإدارة ويضمن أمانته .

ث. المجلس الاستشاري : الممثل في المجلس الطبي والهيئة الطبية التنفيذية مسؤولة عن دراسة ووضع السياسات والخطط الطبية في تحقيق أهداف المؤسسة الوقائية والعلاجية وبرامج التكوين والتعليم الطبي والبحوث الصحية ، كما تشمل مهامه تقييم سير العمل الطبي وبحث سبل تطوير الخدمة الصحية المقدمة للمريض بصورة مستمرة ومعالجة المشكلات التنسيقية بين المصالح الطبية الاستشفائية.

المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وأهم خصائص عينة الدراسة، كما سنتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ثم نحاول عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة "مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز التطوير التنظيمي داخل مستشفى 18 فيفري بمتليلي"، فمجتمع الدراسة يتمثل في الموظفين والعاملين المتواجدين في المؤسسة. ونظرا لذلك تم أخذ عينة عشوائية قدرها 50 فردا، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وجميع الاستثمارات المسترجعة كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول رقم (02-04): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
الثقافة التنظيمية (المعتقدات، التقاليد، التكيف، الاتصال).	المستقل
التطوير التنظيمي.	التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان تم الحرص على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على التالي:

- الأفراد العاملين في المؤسسة من الجنسين: (ذكور؛ إناث).
- الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف الحالات الشخصية: (أعزب؛ متزوج؛ مطلق؛ أرمل).
- الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف الفئات العمرية: (أقل من 25 سنة؛ من 25 إلى 35 سنة؛ من 35 إلى 45 سنة؛ أكثر من 45 سنة).
- الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف المستوى التعليمي: (ثانوي فأقل؛ ليسانس؛ ماستر؛ ماجستير؛ دكتوراه؛ دراسات عليا).
- الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف المناصب الوظيفية وسنوات الخبرة المهنية.

وفيما يلي وصفا مفصلا لأفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات أعلاه:

أ- الجنس:

الجدول رقم (02-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	44.0%
أنثى	28	56.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من نصيب فئة الإناث بـ 56.0% أي ما يعادل 28 فرد من أفراد العينة، بينما نسبة الذكور كانت 44.0% أي ما يعادل 22 فرد من أفراد العينة، وترجع هذه النتائج لطبيعة عمل المؤسسة، والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في التوظيف.

ب- الحالة الشخصية:

الجدول رقم (02-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الشخصية

الحالة الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	20	40.0%
متزوج	25	50.0%
مطلق	4	8.0%
أرمل	1	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من فئة المتزوجين بنسبة 50.0% بعدد أفراد 25، تليها فئة العزاب بنسبة 40.0% وعدد أفراد 20، تليها فئة مطلق بنسبة 8.0%، وفئة أرمل بنسبة 2.0%. تعكس هذه النتائج أن المؤسسة توفر نوع من الاستقرار الاجتماعي، الأمر الذي ينعكس على أداء الأفراد داخل المؤسسة.

ج- الفئة العمرية:

الجدول رقم (02-07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	11	22.0%
من 25 إلى 35 سنة	23	46.0%
من 35 إلى 45 سنة	13	26.0%
أكثر من 45 سنة	3	6.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة ضمن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة بلغت 46.0% أي ما يعادل 23 فرد، تليها فئة من 35 إلى 45 سنة بنسبة 26.0% بعدد أفراد 13، تليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة 22.0% وبعدد أفراد 11، تليها أخيرا فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 6.0%. نستنتج أن أغلب أفراد العينة من ذوي فئة الشباب وهذا يضيفي على إجابات هذه العينة دقة وانسجام أكثر مع الموضوع.

د- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (02-08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10.0%	5	ثانوي فأقل
24.0%	12	ليسانس
34.0%	17	ماستر
16.0%	8	ماجستير
6.0%	3	دكتوراه
10.0%	5	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

تبين من جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن الفئة الجامعية (ماستر) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 34.0%، تليها فئة ليسانس بنسبة 24.0%، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط إلى عال، الأمر الذي يعزز قدرة الباحثين على فهم عبارات الاستبيان.

هـ- المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (02-09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
طبيب	12	24.0%
شبه طبي	22	44.0%
إداري	8	16.0%
موظف	7	14.0%
أخصائي نفسي	1	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

و- سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (02-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	15	30.0%
من 5 إلى 10 سنوات	22	44.0%
من 11 إلى 15 سنة	12	24.0%
من 16 إلى 20 سنة	1	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية، وذلك من خلال عبارات تم طرحها في الاستبيان حيث تقيس محاور كل من الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، وعليه تم إعطاء الإجابات درجة الموافقة من بين خمس مستويات (مقياس ليكرت الخماسي). ولتكميم هذه المتغيرات قام الطالب بإعطاء درجة (1 إلى 5) للمستويات، ومن أجل اختبار الفرضيات لابد لنا من استخدام أساليب وطرق إحصائية صحيحة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونه في أي فئة يكون يتم ذلك من خلال إيجاد:

المدى أكبر قيمة - أقل قيمة، $4=1-5$

ثم يقسم المدى على عدد الفئات - $3/4 = 1.33$ وبعد ذلك يضاف 1.33 إلى الحد الأدنى فتصبح كالتالي:

• (2.33 - 1.00) منخفض

• (3.67 - 2.34) متوسط

• (5.00 - 3.68) مرتفع

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS النسخة رقم 27 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ.
2. اختبار كلموغروف سمرنوف التوزيع الطبيعي.
3. معامل الارتباط سبيرمان لقياس صدق الفقرات.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على التساؤلات الفرعية الأولى والثانية.
5. حساب الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
6. اختبار الفروق المعلمي للعينتين المستقلتين لنسبة لمتغير الجنس Independent Samples Test، واختبار الفروق اللامعلمي المتمثل في اختبار مان ويتني Mann-Whitney.
7. اختبار الفروق المعلمي للتباين الأحادي One way Anova، واختبار كروسكال والس اللامعلمي لاختبار الفروق بالنسبة لبقية المتغيرات.

الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

أ- ثبات أداة الدراسة:

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

لتحديد درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام معامل الفا كرونباخ، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02-11): معامل ثبات مقياس الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ
محور الثقافة التنظيمية	18	0.868
محور التطوير التنظيمي	14	0.921
معامل الثبات للاستبيان ككل	32	0.936

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية، فهو يتجاوز 0.70، حيث قدر معامل الثبات للاستبيان ككل (0.936) ويعني أن الاستبيان إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج وأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

ب- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كلموغروف سمرنوف لتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-12): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnova	Sig. (الدالة)
الثقافة التنظيمية	0,104	0,200
التطوير التنظيمي	0,136	0,022

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

يلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية، وبالتالي فهو يتوزع توزيعاً طبيعياً، بينما كانت مستوى الدلالة المعنوية بالنسبة لمحور التطوير التنظيمي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي فهو لا يتوزع طبيعياً مما يستدعي اختبارات لا معلمية في المراحل القادمة من الدراسة.

ج- صدق فقرات الاستبيان:

الجدول رقم (02-13): يوضح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

الارتباط		محاور الاستبيان
0.897	معامل الارتباط	محور الثقافة التنظيمية
0.000	الدلالة المعنوية	
0.899	معامل الارتباط	محور التطوير التنظيمي
0.000	الدلالة المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1).

المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان

أولا: نتائج فقرات المحور الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية:

1- نتائج فقرات بعد المعتقدات التنظيمية:

الجدول رقم (02-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
أعتقد أن هناك مبادئ مشتركة توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة.	3.92	0.48	مرتفع
أؤمن بأهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة.	3.90	0.67	مرتفع
أؤمن بأن الالتزام المهني ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة	4.02	0.65	مرتفع
أعتقد أن الإدارة تشجع الابتكار والتطوير داخل المؤسسة.	3.54	0.83	متوسط
أعتقد أن العاملين لديهم قناعة بأهمية تحقيق أهداف المؤسسة.	3.52	0.73	متوسط
المتوسط العام للبعد المعتقدات التنظيمية	3.78	0.43	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعدها المعتقدات التنظيمية مستوى عام مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري قدره 0.43، مما يعكس تقارباً في إجابات المبحوثين وتوجهاً إيجابياً عاماً. وفي تفصيل ترتيب هذا البعد، جاءت عبارة "أؤمن بأن الالتزام المهني ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.65 وباتجاه مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية جاءت عبارة "أعتقد أن هناك مبادئ مشتركة توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة" بمتوسط 3.92 وانحراف معياري منخفض بلغ 0.48 مما يدل على تجانس كبير واتفاق قوي بين أفراد العينة حولها. وبعدها، جاءت عبارة "أؤمن بأهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.90 وانحراف معياري 0.67 باتجاه مرتفع. في المقابل، انخفض مستوى التقييم إلى الدرجة المتوسطة مع تسجيل تشتت أكبر في الإجابات في العبارتين الأخيرتين؛ حيث جاءت عبارة "أعتقد أن الإدارة تشجع الابتكار والتطوير داخل المؤسسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.54 مسجلة أعلى انحراف معياري في البعد بلغ 0.83، وأخيراً جاءت عبارة "أعتقد أن العاملين لديهم قناعة بأهمية تحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط 3.52 وانحراف معياري 0.73. يستنتج من هذا التحليل أن نقطة القوة الأساسية في المؤسسة تكمن في التجانس العالي والالتزام الذاتي للموظفين بقيم العمل المهني والمبادئ المشتركة والعمل الجماعي؛ وهو ما أكدته المتوسطات المرتفعة والانحرافات المعيارية المنخفضة والمتقاربة. في المقابل، يشير التشتت الأكبر في الآراء (الانحرافات المعيارية المرتفعة) وانخفاض المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بتشجيع الإدارة للابتكار وتبني أهداف المؤسسة، إلى وجود تباين وغموض في إدراك الموظفين للجهود الإدارية الداعمة، مما يستوجب من الإدارة التركيز على تحسين بيئة الابتكار وتفعيل التواصل لضمان التقاف جميع العاملين بوضوح تام حول أهداف المؤسسة.

2- نتائج فقرات بعد التقاليد التنظيمية:

الجدول رقم (02-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التقاليد التنظيمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
تحرص مؤسستي على الحفاظ على تقاليد العمل.	3.90	0.64	مرتفع
ألاحظ وجود تقاليد تنظيمية متبعة داخل المستشفى.	3.90	0.73	مرتفع
ألاحظ احترام الخبرة المهنية للعاملين القدامى.	3.84	0.91	مرتفع
ألاحظ الالتزام بالعادات المهنية أثناء العمل.	4.06	0.61	مرتفع
ألاحظ أن التقاليد التنظيمية تساعد في تحسين العمل	4.04	0.60	مرتفع
المتوسط العام للبعد التقاليد التنظيمية	3.94	0.57	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

كشفت نتائج التحليل الإحصائي لبعد "التقاليد التنظيمية" عن مستوى عام مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.94 بانحراف معياري قدره 0.57، مما يشير إلى وجود توافق وانسجام في آراء أفراد العينة حول أهمية التقاليد في البيئة المهنية. وبالنظر إلى ترتيب العبارات، جاءت عبارة "ألاحظ الالتزام بالعادات المهنية أثناء العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.06 وانحراف معياري 0.61 وباتجاه مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية جاءت عبارة "ألاحظ أن التقاليد التنظيمية تساعد في تحسين العمل" بمتوسط 4.04 وانحراف معياري 0.60، وهو ما يعكس قناعة راسخة لدى العينة بالدور الوظيفي لهذه التقاليد في رفع جودة الأداء. وفي المرتبة الثالثة، جاءت عبارة "تحرص مؤسستي على الحفاظ على تقاليد العمل" بمتوسط 3.90 وانحراف معياري 0.64، تساوت معها في المتوسط عبارة "ألاحظ وجود تقاليد تنظيمية متبعة داخل

المستشفى" بمتوسط 3.90 وانحراف معياري 0.73 وباتجاه مرتفع أيضا. وأخيرا، جاءت عبارة "ألاحظ احترام الخبرة المهنية للعاملين القدامى" بمتوسط 3.84، ورغم بقائها ضمن الاتجاه المرتفع، إلا أنها سجلت أعلى تشتت في الإجابات بانحراف معياري بلغ 0.91، مما يشير إلى تباين نسبي في وجهات نظر المبحوثين حول مدى تجسيد هذا الاحترام في الواقع العملي مقارنة بالعبارات الأخرى. نستنتج من هذه النتائج أن "التقاليد التنظيمية" في المؤسسة محل الدراسة لا تُمارس كمجرد موروثات روتينية، بل ينظر إليها كأدوات فاعلة تساهم مباشرة في تحسين جودة العمل والالتزام المهني. كما تظهر النتائج أن القوة التنظيمية تتبع من العادات المهنية الجماعية المتفق عليها، بينما يظل الجانب المتعلق بتقدير الخبرات القديمة (الجانب الإنساني/التراتبى) أقل حظا من حيث الإجماع والممارسة مقارنة بالالتزام بالعادات المهنية الصرفة، مما يستوجب تعزيز ثقافة التقدير للخبرات المتراكمة لضمان انتقال سلس وثابت لهذه التقاليد بين الأجيال المهنية المختلفة.

3- نتائج فقرات بعد القدرة على التكيف:

الجدول رقم (02-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرة على التكيف

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
أرى أن المستشفى قادر على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية المحيطة به.	3.82	0.71	مرتفع
أشعر أن الإدارة تستجيب للمقترحات التي نقدمها لتحسين أساليب العمل.	3.58	0.90	متوسط
ألاحظ أن طرق العمل تتغير بما يتلاءم مع التطورات في المجال الصحي.	3.80	0.69	مرتفع
أتعامل بمرونة مع التغيرات التي تطرأ على مهامى الوظيفية.	4.04	0.63	مرتفع

المتوسط العام للبعد القدرة على التكيف	3.81	0.57	مرتفع
---------------------------------------	------	------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعد "القدرة على التكيف" مستوى عاما مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وانحراف معياري قدره 0.57، مما يعكس تقييماً إيجابياً لمرونة المؤسسة والعاملين بها في التعامل مع المستجدات. وفي تفصيل ترتيب عبارات هذا البعد، جاءت عبارة "أتعامل بمرونة مع التغييرات التي تطرأ على مهام الوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.63 وباتجاه مرتفع، مما يدل على تمتع الموظفين بمرونة ذاتية عالية واستعداد شخصي للتأقلم مع متطلبات العمل. تلتها في المرتبة الثانية جاءت عبارة "أرى أن المستشفى قادر على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية المحيطة به" بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.71، لتعكس ثقة العاملين في قدرة المستشفى الكلية على مواجهة التحديات الخارجية. وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "الاحظ أن طرق العمل تتغير بما يتلاءم مع التطورات في المجال الصحي" بمتوسط 3.80 وانحراف معياري 0.69 وباتجاه مرتفع أيضاً. في المقابل، انخفض التقييم إلى المستوى المتوسط في المرتبة الرابعة والأخيرة حيث جاءت عبارة "أشعر أن الإدارة تستجيب للمقترحات التي نقدمها لتحسين أساليب العمل" بمتوسط حسابي 3.58، مسجلة أعلى درجة تشتت في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري بلغ 0.90، مما يؤكد تباين الآراء بوضوح حول مدى فاعلية الإدارة في الاستماع للموظفين والتفاعل مع أفكارهم. نستنتج من هذا التحليل وجود مفارقة تنظيمية واضحة؛ فالقدرة على التكيف داخل المستشفى تعتمد بالدرجة الأولى على "المرونة الفردية" للموظفين (التي سجلت أعلى تقييم) وقدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الصحية الكبرى، إلا أن هناك خلافاً في آلية "التكيف التصاعدي" (من الأسفل للأعلى). فرغم مرونة الموظفين وقدرتهم على التأقلم، يظهر قصور وضعف في استجابة الإدارة لمقترحاتهم التطويرية، وهو ما يفسر التشتت الكبير في هذا الجانب. يستدعي هذا الوضع ضرورة تفعيل الإدارة لآليات الاتصال المفتوح والمشاركة، لكي يتحول التكيف من مجرد رد فعل فردي وتأقلم مع المهام، إلى عملية تطويرية مؤسسية تشارك فيها جميع الأطراف بفعالية.

4- نتائج فقرات بعد الاتصال التنظيمي:

الجدول رقم (02-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال التنظيمي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
الاحظ وجود تواصل فعال بين الإدارة والعاملين.	3.76	0.87	مرتفع
يتم تبادل المعلومات بسهولة داخل المؤسسة.	3.78	0.73	مرتفع
ألاحظ وضوح التعليمات داخل المؤسسة.	3.76	0.77	مرتفع
يتم إعلام العاملين بالقرارات الجديدة.	3.64	0.96	متوسط
المتوسط العام لبعد الاتصال التنظيمي	3.73	0.73	مرتفع
المتوسط العام لمحور الثقافة التنظيمية	3,82	0,41	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعد "الاتصال التنظيمي" مستوى عاماً مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري قدره 0.73، مما يعكس وجود بيئة تواصلية جيدة نسبياً داخل المؤسسة. وفي تفصيل ترتيب عبارات هذا البعد، جاءت عبارة "يتم تبادل المعلومات بسهولة داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.73 وباتجاه مرتفع، مما يدل على انسيابية مقبولة في تدفق البيانات بين العاملين. تلتها في المرتبة الثانية جاءت عبارة "ألاحظ وضوح التعليمات داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.77، وتقاربت معها في ذات المتوسط (3.76) عبارة "الاحظ وجود تواصل فعال بين الإدارة والعاملين" والتي حلت في المرتبة الثالثة لتسجيلها تشتتا أكبر في الإجابات بانحراف معياري بلغ 0.87. وفي المقابل، انخفض التقييم إلى المستوى المتوسط في المرتبة الرابعة والأخيرة حيث جاءت عبارة

"يتم إعلام العاملين بالقرارات الجديدة" بمتوسط حسابي 3.64، مسجلة أعلى درجة تشتت في هذا البعد بانحراف معياري بلغ 0.96، مما يشير إلى وجود تباين واضح وضعف في آليات إيصال القرارات الإدارية المستحدثة للموظفين في الوقت المناسب.

بناء على النتائج الشاملة، يتضح أن "الثقافة التنظيمية" الكلية داخل المؤسسة تتسم بالقوة والرسوخ والتجانس، حيث سجل المحور الكلي متوسط عام مرتفعاً بلغ 3.82، وبانحراف معياري منخفض جداً قدره 0.410، مما يؤكد اتفاقاً قوياً بين أفراد العينة على طبيعة هذه الثقافة السائدة. ومن خلال استقراء الأبعاد الأربعة السابقة معاً (المعتقدات التنظيمية، التقاليد التنظيمية، القدرة على التكيف، والاتصال التنظيمي)، يمكن استنتاج ما يلي:

1. **مكمن القوة (ثقافة الالتزام والتقاليد)**: تستمد المؤسسة صلابتها الثقافية بالدرجة الأولى من "الموظف" و"العرف المهني". حيث سجلت العبارات المتعلقة بالالتزام المهني الفردي، العادات المهنية، والمرونة الشخصية للموظفين أعلى التقييمات. هذا يعني أن الثقافة الحالية هي "ثقافة التزام وإنجاز مهني" تضمن سير العمل واستقراره بكفاءة عالية بفضل وعي العاملين.

2. **الفجوة المؤسسية (التفاعل الإداري والشفافية)**: في المقابل، وبشكل متكرر عبر جميع الأبعاد، ظهرت نقاط الضعف (المتوسطات المنخفضة والانحرافات المعيارية العالية) دائماً في المساحات التي تتطلب "تفاعلاً تبادلياً بين الإدارة والموظف". سواء تعلق الأمر بـ (تشجيع الإدارة للابتكار)، أو (الاستجابة لمقترحات الموظفين)، وصولاً إلى (إعلام العاملين بالقرارات الجديدة).

أخيراً تمتلك المؤسسة أساساً ثقافياً متيناً ومورداً بشرياً منضبطاً ومستعداً للتكيف، إلا أن هذه الثقافة التنظيمية تتخذ طابع "تقليدياً محافظاً" يعتمد على توجيهات العمل الروتينية أكثر من اعتماده على المشاركة والشفافية. لكي تنتقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من التميز، يتوجب على الإدارة العليا سد هذه الفجوة من خلال تبني "قيادة تشاركية" تعمل على إشراك الموظفين في صنع القرار، الإبلاغ الفوري بالتحديثات، وتوفير بيئة نفسية وتنظيمية آمنة ومحفزة للابتكار.

ثانياً: نتائج فقرات المحور الثاني المتعلق بالتطوير التنظيمي:

الجدول رقم (02-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور التطوير التنظيمي مع اتجاه إجابات العينة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
ألاحظ أن المستشفى يعمل على تحسين أساليب العمل بصفة مستمرة.	3.88	0.82	مرتفع
أشعر أن المستشفى يهتم بتطوير مهارات العاملين من خلال التكوين والتدريب.	3.78	0.86	مرتفع
أرى أن الإدارة تشجع تبادل الخبرات بين العاملين.	3.80	0.83	مرتفع
ألاحظ تحسنا في مستوى التنسيق بين مختلف المصالح داخل المستشفى.	3.90	0.81	مرتفع
أشعر أن الإدارة تستجيب للتغيرات والتحديات التي تواجه العمل.	3.30	0.76	متوسط
أرى أن استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	3.68	0.89	مرتفع
أشعر بأن بيئة العمل تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي.	3.72	0.78	مرتفع
ألاحظ أن القرارات المتخذة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.	3.64	0.82	متوسط

مرتفع	0.77	3.88	أشعر أن الإدارة تعمل على معالجة نقاط الضعف التنظيمية.
مرتفع	0.77	3.76	أرى أن التطوير التنظيمي ينعكس إيجاباً على أدائي الوظيفي.
مرتفع	0.63	3.80	أشعر أن جهود التطوير التنظيمي تسهم في تحسين رضا العاملين.
مرتفع	0.75	3.74	أشعر أن الإدارة تسعى إلى تطوير الأداء التنظيمي داخل المستشفى.
مرتفع	0.63	3.96	أرى أن الهيكل التنظيمي للمستشفى يساعد على إنجاز المهام بكفاءة.
مرتفع	0.60	3.92	الاحظ وجود جهود لتحديث الإجراءات الإدارية المعتمدة في العمل.
مرتفع	0.54	3.76	المتوسط العام للتطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير "التطوير التنظيمي" مستوى عام مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.76 بانحراف معياري قدره 0.54، مما يدل على وجود إدراك إيجابي وتوافق عام لدى المبحوثين حول الجهود التطويرية المبذولة داخل المستشفى. وفي قراءة تفصيلية لترتيب العبارات، تصدرت الجوانب الهيكلية والإجرائية التقييمات، حيث جاءت عبارة "أرى أن الهيكل التنظيمي للمستشفى يساعد على إنجاز المهام بكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.63 وبتجاه مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية عبارة "الاحظ وجود جهود لتحديث الإجراءات الإدارية المعتمدة في العمل" بمتوسط 3.92

وانحراف معياري منخفض بلغ 0.60، ثم جاءت عبارة "ألاحظ تحسناً في مستوى التنسيق بين مختلف المصالح داخل المستشفى" في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.90 وانحراف معياري 0.81، وفي مستوى متقارب وباتجاه مرتفع أيضاً، تركزت إجابات العينة حول مساعي التحسين الداخلي، حيث سجلت العبارتان "ألاحظ أن المستشفى يعمل على تحسين أساليب العمل بصفة مستمرة" و"أشعر أن الإدارة تعمل على معالجة نقاط الضعف التنظيمية" متوسطاً حسابياً بلغ 3.88، تلتهما العبارات المتعلقة بتبادل الخبرات وانعكاس التطوير على رضا العاملين بمتوسط (3.80) لكليهما، والاهتمام بتطوير المهارات عبر التكوين والتدريب (3.78)، ثم الأثر الإيجابي للتطوير على الأداء الوظيفي (3.76). في المقابل، سجلت العبارات المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة (3.68) تشتتاً أعلى بانحراف معياري (0.89). بينما تراجع التقييم إلى المستوى "المتوسط" في الجوانب المتعلقة بالقرارات والاستجابة؛ حيث جاءت عبارة "ألاحظ أن القرارات المتخذة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة" بمتوسط 3.64 وانحراف معياري 0.82، وتذيلت الترتيب عبارة "أشعر أن الإدارة تستجيب للتغيرات والتحديات التي تواجه العمل" كأقل تقييم في هذا المحور بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.76، نستنتج من هذا التحليل أن المستشفى نجح بشكل كبير في إرساء "تطوير تنظيمي هيكلي وإجرائي"؛ فالأساسيات المتمثلة في الهيكل الإداري، تحديث الإجراءات، التنسيق الداخلي، ومعالجة نقاط الضعف الروتينية تحظى بتقييم عالٍ وتساهم في إنجاز المهام بكفاءة. غير أن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسة يكمن في "الرشاقة التنظيمية والقدرة الاستراتيجية"، حيث يكشف التقييم المتوسط وضعف الاستجابة للتحديات المتغيرة أن الإدارة تتسم ببطء نسبي في التعامل مع التغيرات الطارئة، وأن هناك فجوة في قناعة العاملين بمدى ارتباط القرارات الإدارية بالتحسين المباشر لجودة الخدمات. يتطلب هذا الوضع توجيه جهود التطوير مستقبلاً نحو تعزيز المرونة الاستراتيجية، وتسريع وتيرة الاستجابة للتحديات الخارجية، ليكون التطوير متكاملًا بين صلابة الهيكل الداخلي وسرعة التكيف مع المتغيرات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، ارتأينا إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02-19): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الرئيسية الأولى	A	0.036	0.073	0.942	غير معنوية
	B	0.976	7.651	0.000	معنوية
	معامل الارتباط R	0.741			
	معامل التحديد *R	0.549			

	58.544	اختبار (F)	
	0.000	مستوى الدلالة	
النموذج معنوي			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التطوير التنظيمي كوحدة واحدة هو ($A = 0.036$) عندما يكون الثقافة التنظيمية يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يزداد التطوير التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($B = 0.976$).
- يوجد تأثير من قبل الثقافة التنظيمية كأحد العوامل على تعزيز التطوير التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.000) لاختبار (t) أقل من (0.05).
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.741) مما يدل على أنه يوجد ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.
- فسر متغير الثقافة التنظيمية 54.9% من التباين في مستوى التطوير التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي تساهم الثقافة التنظيمية على زيادة التطوير التنظيمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي وأن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا في التطوير التنظيمي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة

H1 التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02-20): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المعتقدات التنظيمية والتطوير التنظيمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرعية الأولى	A	2.194	3.376	0.001	معنوية
	B	0.416	2.438	0.019	معنوية
	معامل الارتباط R	0.332			
	معامل التحديد *R	0.110			
	اختبار (F)	5.943			

	0.019	مستوى الدلالة	
النموذج معنوي			

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول ما يلي:

- أن متوسط التطوير التنظيمي كوحدة واحدة هو ($A = 2.194$) عندما يكون المعتقدات التنظيمية يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في المعتقدات التنظيمية بوحدة واحدة يزداد التطوير التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($B = 0.416$).
- يوجد تأثير من قبل المعتقدات التنظيمية كأحد العوامل على تعزيز التطوير التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.019) لاختبار (t) أقل من (0.05).
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.332) مما يدل على أنه يوجد ارتباط ضعيف بين المعتقدات التنظيمية والتطوير التنظيمي.
- فسر متغير المعتقدات التنظيمية 11.0% من التباين في مستوى التطوير التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقاليد التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقاليد التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقاليد التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02-21): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التقاليد التنظيمية والتطوير التنظيمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرعية الثانية	A	1.580	3.621	0.001	معنوية
	B	0.554	5.068	0.000	معنوية
	معامل الارتباط R	0.590			
	معامل التحديد $*R$	0.349			
	اختبار (F)	25.680			
	مستوى الدلالة	0.000			
	النموذج معنوي				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التطوير التنظيمي كوحدة واحدة هو ($A = 1.580$) عندما يكون التقاليد التنظيمية يساوي الصفر.
 - ويعني أن الزيادة في التقاليد التنظيمية بوحدة واحدة يزداد التطوير التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($B = 0.554$).
 - يوجد تأثير من قبل التقاليد التنظيمية كأحد العوامل على تعزيز التطوير التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.000) لاختبار (t) أقل من (0.05).
 - وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.590) مما يدل على أنه يوجد ارتباط متوسط بين التقاليد التنظيمية والتطوير التنظيمي.
 - فسر متغير التقاليد التنظيمية 34.9% من التباين في مستوى التطوير التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).
 - بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي.
- وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقاليد التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقاليد التنظيمية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02-22): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القدرة على التكيف والتطوير التنظيمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرعية الثالثة	A	1.815	4.057	0.000	معنوية
	B	0.513	4.415	0.000	معنوية
	معامل الارتباط R	0.537			
	معامل التحديد R^2	0.289			
	اختبار (F)	19.495			
	مستوى الدلالة	0.000			
	النموذج معنوي				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التطوير التنظيمي كوحدة واحدة هو ($A = 1.815$) عندما يكون القدرة على التكيف يساوي الصفر.
 - ويعني أن الزيادة في القدرة على التكيف بوحدة واحدة يزداد التطوير التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($B = 0.513$).
 - يوجد تأثير من قبل القدرة على التكيف كأحد العوامل على تعزيز التطوير التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.000) لاختبار (t) أقل من (0.05).
 - وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.537) مما يدل على أنه يوجد ارتباط متوسط بين القدرة على التكيف والتطوير التنظيمي.
 - فسر متغير القدرة على التكيف 28.9% من التباين في مستوى التطوير التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).
 - بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي.
- وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02-23): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال التنظيمي والتطوير التنظيمي

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
الفرعية الرابعة	A	2.019	6.400	0.000	معنوية
	B	0.468	5.651	0.000	معنوية
	معامل الارتباط R	0.632			
	معامل التحديد *R	0.400			
	اختبار (F)	31.939			
	مستوى الدلالة	0.000			
	النموذج معنوي				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- أن متوسط التطوير التنظيمي كوحدة واحدة هو ($A = 2.019$) عندما يكون الاتصال التنظيمي يساوي الصفر.
- ويعني أن الزيادة في الاتصال التنظيمي بوحدة واحدة يزداد التطوير التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($B = 0.468$).
- يوجد تأثير من قبل الاتصال التنظيمي كأحد العوامل على تعزيز التطوير التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.000) لاختبار (t) أقل من (0.05).
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.632) مما يدل على أنه يوجد ارتباط قوي بين الاتصال التنظيمي والتطوير التنظيمي.
- فسر متغير الاتصال التنظيمي 40.0% من التباين في مستوى التطوير التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على التطوير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الفروق الديموغرافية)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).

الفصل الثاني دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري متليلي-ولاية غرداية-

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجدول رقم (02-24): يوضح نتائج الفروق للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	المتغير المدروس	الاختبار الاحصائي	قيمة الدلالة Sig	القرار الإحصائي
الجنس	الثقافة التنظيمية	Independent Samples Test	0.649	لا توجد فروق
	التطوير التنظيمي	Mann-Whitney	0.263	لا توجد فروق
الفئة العمرية	الثقافة التنظيمية	One-way Anova	0.714	لا توجد فروق
	التطوير التنظيمي	Kruskal Wallis	0.294	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	الثقافة التنظيمية	One-way Anova	0.580	لا توجد فروق
	التطوير التنظيمي	Kruskal Wallis	0.084	لا توجد فروق
المنصب الوظيفي	الثقافة التنظيمية	One-way Anova	0.006	توجد فروق دالة
	التطوير التنظيمي	Kruskal Wallis	0.168	لا توجد فروق
سنوات الخبرة	الثقافة التنظيمية	One-way Anova	0.090	لا توجد فروق
	التطوير التنظيمي	Kruskal Wallis	0.258	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نستنتج:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور "التطوير التنظيمي" تعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة)، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور "الثقافة التنظيمية" تعزى لمتغيرات: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)، نظراً لأن جميع قيم الدلالة الإحصائية الخاصة بها جاءت أكبر من (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور "الثقافة التنظيمية" تعزى فقط لمتغير "المنصب الوظيفي"، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.006) وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية يتباين تبعاً لموقعهم في الهيكل الإداري.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي"، وقد تم قبول هذه الفرضية (رفض الفرضية الصفرية) نظراً لمعنوية النموذج الإحصائي ($\text{Sig} = 0.000$) ووجود ارتباط قوي بين المتغيرين، حيث تُفسر الثقافة التنظيمية ما نسبته 54.9% من التباين في التطوير التنظيمي.

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التطوير التنظيمي"، وقد تم قبول هذه الفرضية لوجود تأثير معنوي إيجابي. ($\text{Sig} = 0.019$)

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقاليد التنظيمية على التطوير التنظيمي"، وقد تم قبول هذه الفرضية إحصائياً لوجود تأثير معنوي وارتباط متوسط. ($\text{Sig} = 0.000$)

- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف على التطوير التنظيمي"، وقد تم قبول هذه الفرضية إحصائياً لوجود تأثير معنوي وارتباط متوسط. ($\text{Sig} = 0.000$)

- نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على التطوير التنظيمي"، وقد تم قبول هذه الفرضية إحصائياً لوجود تأثير معنوي وارتباط قوي. ($\text{Sig} = 0.000$)

- نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية"، وقد تم رفض هذه الفرضية جزئياً وقبلها جزئياً، وذلك على النحو التالي:

- تم رفضها كلياً فيما يخص محور "التطوير التنظيمي"، لعدم وجود أي فروق تعزى للجنس، أو العمر، أو المستوى التعليمي، أو الخبرة، أو المنصب الوظيفي.
- تم رفضها فيما يخص محور "الثقافة التنظيمية" بالنسبة لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لعدم وجود فروق إحصائية.
- تم قبولها فيما يخص محور "الثقافة التنظيمية" فقط لمتغير "المنصب الوظيفي" ($\text{Sig} = 0.006$)، مما يدل على أن إدراك الثقافة التنظيمية يختلف باختلاف منصب الموظف.

خاتمة

خاتمة:

من خلال تناولنا لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "18 فيفري" بمتلي - ولاية غرداية، تبين أن الثقافة التنظيمية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة، لما لها من دور في توجيه سلوك العاملين وتعزيز التفاعل والتنسيق بينهم، بما يساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل الإداري والتنظيمي.

وقد سمحت لي الدراسة الميدانية، المعتمدة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 50 موظفاً، بالتوصل إلى مجموعة من النتائج التي أكدت وجود علاقة وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، مما يعكس أهمية تبني ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الاتصال الفعال، والقدرة على التكيف، وترسيخ المعتقدات والقيم التنظيمية داخل المؤسسة الصحية.

❖ نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .
- تفسير الثقافة التنظيمية لما نسبته 54.9% من التباين في التطوير التنظيمي، مما يدل على قوة تأثيرها .
- وجود أثر معنوي إيجابي للمعتقدات التنظيمية على التطوير التنظيمي .
- وجود أثر معنوي للتقاليد التنظيمية على التطوير التنظيمي مع ارتباط متوسط بينهما .
- وجود أثر معنوي للقدرة على التكيف على التطوير التنظيمي .
- وجود أثر قوي وفعال للاتصال التنظيمي على التطوير التنظيمي، باعتباره من أكثر الأبعاد تأثيراً .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي فقط .

❖ توصيات الدراسة:

- تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على التعاون والثقة بين العاملين .
- دعم قنوات الاتصال التنظيمي وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة .
- تشجيع العاملين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية الحديثة .
- تنظيم دورات تدريبية لتنمية الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء والتطوير .
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية بما يعزز روح الانتماء والمسؤولية .
- الاهتمام بتطوير أساليب العمل الإداري بما يتماشى مع متطلبات التطوير التنظيمي .

❖ آفاق الدراسة:

- إجراء دراسات مستقبلية حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أو جودة الخدمات الصحية .
- توسيع الدراسة لتشمل مؤسسات صحية أخرى للمقارنة بين نتائجها .
- دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية .
- بحث دور التحول الرقمي في تعزيز الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي داخل المؤسسات الصحية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010.

موسى المدهون و ابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط 1 ،المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان(الأردن) ، 1995.

معمر داود ، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006 .

مروان العطية ، معجم المعاني معجم عربي عربي، مركز ايوان و بالتعاون مع دار النوادر للنشر و التوزيع، ط3، 2012.

ب-البحوث الجامعية:

✓ رسائل الماجستير:

بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص : تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2013-2014.

شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير(تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر ، 2006/2007.

عواطف بنت ابراهيم بن علي آل مكي، المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي و مواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في التربية ، تخصص إدارة تعليمية، سلطنة عمان، 2011.

✓ أطاريح دكتوراه:

سعود أمال، التمكين الإداري و التطوير التنظيمي (دراسة حالة: مؤسسة الكوابل (بسكرة))، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة -، 2020-2021.

قائمة المراجع

ميمي نبيلة، دور الممارسة القيادية في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع ، تخصص : علم الاجتماع الإدارة و العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024-2025م

✓ مذكرات الماستر:

فراس حمزة، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان - بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، قسم علوم التسيير، 2019-2020.

رولة حسيبة، حوش نعيمة، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الفلين والمنتجات العازلة - جيجل - ، مذكرة مكمة لنيل شهادة الماستر في عمم الاجتماع تخصص: عمل و تنظيم، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل -، 2015-2016.

قوايدية سارة، دور التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمركب سیدار للحديد و الصلب- الحجار بعناية نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع و التنظيم، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2018-2019م.

ت - المقالات العلمية:

موسى أميرة نسيم، أهم المؤشرات السوسيو- تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة مقارنة نظرية تحليلية ، جامعة الجزائر 3، مجلة دولية علمية محكمة، العدد02، أكتوبر 2015.

صبرينة مخالف، حسين بورغدة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البالستيكية التابعة للمجمع الوطني للبالستيك والمطاط، جامعة سطيف 1، دراسات العدد الاقتصادي، مجلة دولية محكمة ، المجلد15، العدد01، 2018.

خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، جامعة خميس مليانة، الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09، سبتمبر 2013.

بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، جامعة لونيبي علي - البلدية .، الجزائر، 2015.

ث- الملتقيات:

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

ج- المراجع الأجنبية:

Schien, E. (1990). Organizational Culture. American Psychologist, Vol 45, No 02,

Maurice thvenet, , la culture d'entreprise, puf, paris2003

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. Personnel Psychology, 61(1).

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الموضوع : استبيان

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة،

نقوم بإعداد دراسة بعنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي - دراسة حالة بمستشفى 18 فيفري متليلي "، ضمن متطلبات شهادة الماستر في إدارة الأعمال بجامعة غرداية.

نرجو منكم الإجابة على هذا الاستبيان بدقة وصدق، حيث ستساعدنا آراؤكم في فهم بيئة العمل وتحسين الأداء التنظيمي.

نؤكد أن جميع الإجابات سرية وسنستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

و شكراً لمساهمتكم القيمة.

إعداد الطالبات: لعناق ربيعة

إشراف الأستاذ: شنيبي عادل

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

الحالة الشخصية: متزوج ☐ أعزب ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

الفئة العمرية: أقل من 25 سنة ☐ 25 إلى 35 سنة ☐ 35 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ دراسات عليا ☐

المنصب الوظيفي: طبيب ☐ شبه طبي ☐ إداري ☐ موظف ☐ أخرى (.....)

الملاحق

سنوات الخبرة المهنية: 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية: يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات والممارسات التي تسود داخل المؤسسة، والتي توجه تصرفات العاملين وتؤثر في طريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة، كما تسهم في تحقيق الانسجام التنظيمي ودعم جهود التطوير داخل المؤسسة.

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد القيم و الأعراف التنظيمية: هي مجموعة المبادئ والمعايير والسلوكيات غير الرسمية التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة، والتي توجه تعاملاتهم اليومية وتنظم علاقاتهم وتسهم في خلق بيئة عمل يسودها التعاون والاحترام.						
1	تسود في مؤسستي قيم الاحترام المتبادل بين العاملين					
2	ألاحظ التزام العاملين بالأعراف التنظيمية داخل المؤسسة					
3	ألاحظ وجود علاقات طيبة بين العاملين					
4	تسود قيم الانضباط والالتزام في العمل.					
5	ألاحظ وجود قيم ومبادئ مشتركة توجه سلوك العاملين داخل المستشفى.					
بعد التقاليد التنظيمية: هي مجموعة الممارسات والعادات المتوارثة داخل المؤسسة عبر الزمن، والتي يتناقلها العاملون من جيل إلى آخر.						
6	تحرص مؤسستي على الحفاظ على تقاليد العمل.					
7	ألاحظ وجود تقاليد تنظيمية متبعة داخل المستشفى.					
8	ألاحظ احترام الخبرة المهنية للعاملين القدامى					
9	ألاحظ الالتزام بالعادات المهنية أثناء العمل.					
10	ألاحظ أن التقاليد التنظيمية تساعد في تحسين العمل.					
بعد القدرة على التكيف : يقصد به قدرة المؤسسة والعاملين فيها على الاستجابة للتغيرات التنظيمية والبيئية، والتعامل بمرونة مع المستجدات بما يحقق تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل.						
11	أرى أن المستشفى قادر على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية المحيطة به.					
12	أشعر أن الإدارة تستجيب للمقترحات التي نقدمها لتحسين أساليب العمل.					
13	ألاحظ أن طرق العمل تتغير بما يتلاءم مع التطورات في المجال					

الملاحق

					الصحي.	
14					أتعامل بمرونة مع التغييرات التي تطرأ على مهامى الوظيفية.	
بعد الاتصال التنظيمي: هو درجة توفر قنوات تواصل فعالة داخل المؤسسة، تتيح تبادل المعلومات والتعليقات بين الإدارة والعاملين بوضوح وسهولة، بما يسهم في تحسين التنسيق والتعاون وتحقيق أهداف المؤسسة.						
15					ألاحظ وجود تواصل فعال بين الإدارة والعاملين.	
16					يتم تبادل المعلومات بسهولة داخل المؤسسة.	
17					ألاحظ وضوح التعليمات داخل المؤسسة.	
18					يتم إعلام العاملين بالقرارات الجديدة.	

المحور الثاني: التطوير التنظيمي: يقصد بالتطوير التنظيمي مجموعة الجهود والبرامج المخططة التي تعتمدها المؤسسة من أجل تحسين أدائها ورفع كفاءتها، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، وتنمية قدرات الموارد البشرية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	ألاحظ أن المستشفى يعمل على تحسين أساليب العمل بصفة مستمرة.					
19	أشعر أن الإدارة تسعى إلى تطوير الأداء التنظيمي داخل المستشفى.					
20	أرى أن الهيكل التنظيمي للمستشفى يساعد على إنجاز المهام بكفاءة.					
21	ألاحظ وجود جهود لتحديث الإجراءات الإدارية المعتمدة في العمل.					
22	أشعر أن المستشفى يهتم بتطوير مهارات العاملين من خلال التكوين والتدريب.					
23	أرى أن الإدارة تشجع تبادل الخبرات بين العاملين.					
24	ألاحظ تحسناً في مستوى التنسيق بين مختلف المصالح داخل المستشفى.					
25	أشعر أن الإدارة تستجيب للتغيرات والتحديات التي تواجه العمل.					
26	أرى أن استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.					
27	أشعر بأن بيئة العمل تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي.					
28	ألاحظ أن القرارات المتخذة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.					
29	أشعر أن الإدارة تعمل على معالجة نقاط الضعف التنظيمية.					
30	أرى أن التطوير التنظيمي يعكس إيجاباً على أدائي الوظيفي.					
31	أشعر أن جهود التطوير التنظيمي تساهم في تحسين رضا العاملين.					

الملاحق

الملحق رقم (02): الأساتذة المحكمين

جامعة غرداية	د. هبية عبد الفتاح	الأساتذة المحكمين للإستبيان
جامعة غرداية	د. صيتي عبد اللطيف	
جامعة غرداية	د. بن الزين حمزة	

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	44,0	44,0	44,0
	أنثى	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الحالة_الشخصية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	25	50,0	50,0	50,0
	أعزب	20	40,0	40,0	90,0
	أرمل	1	2,0	2,0	92,0
	مطلق	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الفئة_العمرية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	11	22,0	22,0	22,0
	من 25 إلى 35 سنة	23	46,0	46,0	68,0
	من 35 إلى 45 سنة	13	26,0	26,0	94,0
	أكثر من 45 سنة	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	5	10,0	10,0	10,0
	ليسانس	12	24,0	24,0	34,0
	ماستر	17	34,0	34,0	68,0
	ماجستير	8	16,0	16,0	84,0
	دكتوراه	3	6,0	6,0	90,0
	دراسات عليا	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المنصب_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طبيب	12	24,0	24,0	24,0
	شبه طبي	22	44,0	44,0	68,0
	إداري	8	16,0	16,0	84,0
	موظف	7	14,0	14,0	98,0
	أخصائي نفسي	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات فأقل 5	15	30,0	30,0	30,0
	من 5 إلى 10 سنوات	22	44,0	44,0	74,0
	من 11 إلى 15 سنة	12	24,0	24,0	98,0
	من 16 إلى 20 سنة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

معامل الثبات ألفا كرومباخ

لمحور الثقافة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,868	18

الملاحق

لمحور التطوير التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,921	14

للاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,936	32

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثقافة التنظيمية	,104	50	,200*	,974	50	,339
التطوير التنظيمي	,136	50	,022	,962	50	,106

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

Correlations

		الاستبيان	الثقافة التنظيمية	التطوير التنظيمي
Spearman's rho	الاستبيان	Correlation Coefficient	1,000	,897**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	الثقافة التنظيمية	Correlation Coefficient	,897**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
				,000

الملاحق

	N	50	50	50
التطوير_التنظيمي	Correlation Coefficient	,899**	,641**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
المعتقدات_التنظيمية	50	3,7800	,43378
أعتقد أن هناك مبادئ مشتركة توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة	50	3,9200	,48823
أؤمن بأهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة	50	3,9000	,67763
أؤمن بأن الالتزام المهني ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة	50	4,0200	,65434
أعتقد أن الإدارة تشجع الابتكار والتطوير داخل المؤسسة	50	3,5400	,83812
أعتقد أن العاملين لديهم قناعة بأهمية تحقيق أهداف المؤسسة	50	3,5200	,73512
التقاليد_التنظيمية	50	3,9480	,57967
تحرص مؤسستي على الحفاظ على تقاليد العمل	50	3,9000	,64681
ألاحظ وجود تقاليد تنظيمية متبعة داخل المستشفى	50	3,9000	,73540
ألاحظ احترام الخبرة المهنية للعاملين القدامى	50	3,8400	,91160
ألاحظ الالتزام بالعبادات المهنية أثناء العمل	50	4,0600	,61974
ألاحظ أن التقاليد التنظيمية تساعد في تحسين العمل	50	4,0400	,60474
القدرة_على_التكيف	50	3,8100	,57045
أرى أن المستشفى قادر على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية المحيطة به	50	3,8200	,71969
أشعر أن الإدارة تستجيب للمقترحات التي تقدمها لتحسين أساليب العمل	50	3,5800	,90554
ألاحظ أن طرق العمل تتغير بما يتلاءم مع التطورات في المجال الصحي	50	3,8000	,69985

الملاحق

أتعامل بمرونة مع التغييرات التي تطرأ على مهام الوظيفة.	50	4,0400	,63760
الاتصال التنظيمي	50	3,7350	,73438
الاحظ وجود تواصل فعال بين الإدارة والعاملين.	50	3,7600	,87037
يتم تبادل المعلومات بسهولة داخل المؤسسة.	50	3,7800	,73651
الاحظ وضوح التعليمات داخل المؤسسة.	50	3,7600	,77090
يتم إعلام العاملين بالقرارات الجديدة.	50	3,6400	,96384
الثقافة التنظيمية	50	3,8233	,41326
Valid N (listwise)	50		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التطوير التنظيمي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
ألاحظ أن المستشفى يعمل على تحسين أساليب العمل بصفة مستمرة.	50	3,8800	,82413
أشعر أن المستشفى يهتم بتطوير مهارات العاملين من خلال التكوين والتدريب.	50	3,7800	,86402
أرى أن الإدارة تشجع تبادل الخبرات بين العاملين.	50	3,8000	,83299
ألاحظ تحسناً في مستوى التنسيق بين مختلف المصالح داخل المستشفى.	50	3,9000	,81441
أشعر أن الإدارة تستجيب للتغيرات والتحديات التي تواجه العمل.	50	3,3000	,76265
أرى أن استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	50	3,6800	,89077
أشعر بأن بيئة العمل تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي.	50	3,7200	,78350
ألاحظ أن القرارات المتخذة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.	50	3,6400	,82709
أشعر أن الإدارة تعمل على معالجة نقاط الضعف التنظيمية.	50	3,8800	,77301
أرى أن التطوير التنظيمي ينعكس إيجاباً على أدائي الوظيفي.	50	3,7600	,77090

الملاحق

أشعر أن جهود التطوير التنظيمي تسهم في تحسين رضا العاملين.	50	3,8000	,63888
أشعر أن الإدارة تسعى إلى تطوير الأداء التنظيمي داخل المستشفى.	50	3,7400	,75078
أرى أن الهيكل التنظيمي للمستشفى يساعد على إنجاز المهام بكفاءة.	50	3,9600	,63760
الاحظ وجود جهود لتحديث الإجراءات الإدارية المعتمدة في العمل.	50	3,9200	,60068
التطوير التنظيمي	50	3,7686	,54428
Valid N (listwise)	50		

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,741 ^a	,549	,540	,36911

a. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,976	1	7,976	58,544	,000 ^b
	Residual	6,540	48	,136		
	Total	14,516	49			

a. Dependent Variable: التطوير_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,036	,491		,073	,942
	الثقافة_التنظيمية	,976	,128	,741	7,651	,000

a. Dependent Variable: التطوير_التنظيمي

الملاحق

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,332 ^a	,110	,092	,51874

a. Predictors: (Constant), المعتقدات_التنظيمية

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,599	1	1,599	5,943	,019 ^b
	Residual	12,917	48	,269		
	Total	14,516	49			

a. Dependent Variable: التطوير_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المعتقدات_التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,194	,650		3,376	,001
	المعتقدات_التنظيمية	,416	,171	,332	2,438	,019

a. Dependent Variable: التطوير_التنظيمي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,590 ^a	,349	,335	,44386

a. Predictors: (Constant), التقاليد_التنظيمية

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,059	1	5,059	25,680	,000 ^b
	Residual	9,457	48	,197		
	Total	14,516	49			

a. Dependent Variable: التطوير_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التقاليد_التنظيمية

Coefficients^a

الملاحق

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,580	,436	3,621	,001
	التقاليد_التنظيمية	,554	,109	5,068	,000

a. Dependent Variable: التطوير_التنظيمي

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537 ^a	,289	,274	,46375

a. Predictors: (Constant), القدرة_على_التكيف

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,193	1	4,193	19,495	,000 ^b
	Residual	10,323	48	,215		
	Total	14,516	49			

a. Dependent Variable: التطوير_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), القدرة_على_التكيف

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,815	,447	4,057	,000
	القدرة_على_التكيف	,513	,116	4,415	,000

a. Dependent Variable: التطوير_التنظيمي

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 ^a	,400	,387	,42613

a. Predictors: (Constant), الاتصال_التنظيمي

ANOVA^a

الملاحق

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,800	1	5,800	31,939	,000 ^b
	Residual	8,716	48	,182		
	Total	14,516	49			

a. Dependent Variable: التطوير_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الاتصال_التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,019		6,400	,000
	الاتصال_التنظيمي	,468	,632	5,651	,000

a. Dependent Variable: التطوير_التنظيمي

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

اختبار T test للعينتين المستقلتين بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة_التنظيمية ذكر	22	3,7929	,33341	,07108
أنثى	28	3,8472	,47131	,08907

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
الثقافة_التنظيمية	Equal variances assumed	,967	,330	-,457	48	,649	-,05429	,11870	-,29296	,18437
	Equal variances not assumed			-,476	47,547	,636	-,05429	,11396	-,28348	,17489

اختبار مان وتني بالنسبة لمتغير التطوير التنظيمي حسب متغير الجنس

Ranks

الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التطوير_التنظيمي ذكر	22	28,09	618,00

الملاحق

أنثى	28	23,46	657,00
Total	50		

Test Statistics^a

التطوير_التنظيمي	
Mann-Whitney U	251,000
Wilcoxon W	657,000
Z	-1,118
Asymp. Sig. (2-tailed)	,263

a. Grouping Variable: الجنس

اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية حسب بقية المتغيرات

العمر

ANOVA

الثقافة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,242	3	,081	,457	,714
Within Groups	8,126	46	,177		
Total	8,368	49			

المؤهل العلمي

ANOVA

الثقافة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,669	5	,134	,765	,580
Within Groups	7,699	44	,175		
Total	8,368	49			

المنصب الوظيفي

ANOVA

الثقافة_التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,260	4	,565	4,162	,006
Within Groups	6,108	45	,136		
Total	8,368	49			

الملاحق

سنوات الخبرة

ANOVA

الثقافة_ التنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,090	3	,363	2,295	,090
Within Groups	7,279	46	,158		
Total	8,368	49			

اختبار كروسكال والس بالنسبة لمتغير التطوير التنظيمي حسب بقية المتغيرات

العمر

Ranks

	الفئة العمرية	N	Mean Rank
التطوير_ التنظيمي	أقل من 25 سنة	11	26,41
	من 25 إلى 35 سنة	23	21,67
	من 35 إلى 45 سنة	13	29,46
	أكثر من 45 سنة	3	34,33
	Total	50	

Test Statistics^{a,b}

التطوير_ التنظيمي	
Kruskal-Wallis H	3,717
df	3
Asymp. Sig.	,294

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الفئة_ العمرية

المؤهل العلمي

Ranks

	المستوى_ التعليمي	N	Mean Rank
التطوير_ التنظيمي	ثانوي فأقل	5	33,20
	ليسانس	12	19,38
	ماستر	17	20,91
	ماجستير	8	30,94
	دكتوراه	3	29,50
	دراسات عليا	5	37,00

الملاحق

Total	50
-------	----

Test Statistics^{a,b}

التطوير_التنظيمي	
Kruskal-Wallis H	9,722
df	5
Asymp. Sig.	,084

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

المستوى_التعليمي

المنصب الوظيفي

Ranks

المنصب الوظيفي	N	Mean Rank
طبيب	12	29,79
شبه طبي	22	21,45
إداري	8	23,25
موظف	7	29,93
أخصائي نفسي	1	50,00
Total	50	

Test Statistics^{a,b}

التطوير_التنظيمي	
Kruskal-Wallis H	6,444
df	4
Asymp. Sig.	,168

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

المنصب_الوظيفي

سنوات الخبرة

Ranks

سنوات الخبرة_المهنية	N	Mean Rank
سنوات فأقل 5	15	25,20
من 5 إلى 10 سنوات	22	22,43
من 11 إلى 15 سنة	12	29,79
من 16 إلى 20 سنة	1	46,00
Total	50	

Test Statistics^{a,b}

التطوير_التنظيمي	
Kruskal-Wallis H	4,029
df	3
Asymp. Sig.	,258

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
سنوات_الخبرة_المهنية



غرداية 22/06/2026

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : عما دل الصفة في لجنة المناقشة : حبيب ومختار

بصفته عضوا في لجنة مناقشة الطالب (ة) : لجنات : ربيعة

شعبة : علم التسيير تخصص : الإدارة أعمال

بعنوان : قسم التسيير الشفاعة التنظيمية على تنظيم الشفاعة

حراسة حاله الموقوفة العمومية للمدينة الجوانية 18 فيفوي

صنعتي ولدي عند

تاريخ المناقشة : 22/06/2026

أن الطالب (ة) (ت) التزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكورة قابلة للإيداع النهائي



إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمناوبة التصحيح

الدكتور عادل شلتيس