

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال

بعنوان:

دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة
دراسة حالة صندوق التأمينات الاجتماعية لغير الأجراء CASNOS

اعداد الطالب:

تحت اشراف:

- عمير عبد المنعم

- د/ ثامر محمد البشير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : أمام اللجنة المكونة من السادة :

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01				
02				
03				

السنة الجامعية: 2023/2022

الملخص :

اللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المنظمة في صياغة إستراتيجية المنظمة في مؤسسة صندوق. التأمينات الإجتماعية للغير الأجراء casnos غرداية و قد كان المنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي لعرض الخلفية النظرية للموضوع من خلال توزيع إستبيان على 31 موظف إداري بمختلف مستوياتهم و قد تم الإستعانة ببرنامج ..SPSS.. نسخة 22. فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين . بحيث أن أبعاد الثقافة التنظيمية لها دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة . و قد وصلنا إلى أن كلما الموظفين إلتزموا . بتطبيق القيم التنظيمية و الأعراف و المعتقدات و التوقعات التنظيمية، فإن عليه الوصول إلى تحقيق غاية و أهداف المنظمة ، وذلك أن الثقافة التنظيمية لها دور أساسي في المنظمة. **الكلمات المفتاحية :** ثقافة المنظمة ، إستراتيجية المنظمة ، أبعاد، القيم التنظيمية ،التوقعات التنظيمية.

English :

This study aims to find out the role of the organization's culture in formulating the organization's strategy in a fund institution. Social insurance for non-wage earners Casnos Ghardaia The approach used in this study was the descriptive and analytical approach to present the theoretical background of the subject through the distribution of a questionnaire to 31 administrative employees at various levels and the program was used. SPSS.. Version. 22 The results showed a statistically significant relationship between the two variables. So that the dimensions of organizational culture have a key role in the formulation of the organization's strategy. And we've come to the point that whenever employees commit. By applying organizational values ,norms, beliefs and expectations, It has to reach the goal and objectives of the organization.

شكر وعرفان

عملاً بقوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

"سورة إبراهيم"

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه، وعظيم سلطانه، وله الحمد والشكر على نعمه التي لا تعدّ ولا تحصى، وهو الذي قدرنا على شرب جرعة من هذا العلم الوافر، إلى معلّم البشريّة ومنبع العلم نبينا محمد **صلى الله عليه وسلم** الى كل من شجّعنا في رحلتنا على التّمييز والنّجاح، وكل من ساندنا ووقف بجانبنا

الى كلّ يناييع العطاء الدّين زرعوا في نفسنا الطموح والمثابرة والجدّ، إليك خصوصا أستاذنا **ثامر محمد البشير** الذي لم ييخل علي بالنصائح وتوجيهاته القيمة جزاه الله منّي كل التقدير والاحترام

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله عز وجل:

"وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

والداي العزيزان أدامهما الله

إلى عائلتي

إلى إخوتي

إلى كل العائلة الكريمة من أعمام وأخوال

إلى من جمعني بهم الأقدار صدفة وربطني بهم الصداقة مرة والأخوة مرات إلى أصدقائي



قائمة المحتويات

ملخص

الاهداء

شكر و عرفان

مقدمة

أ..... توطئة

أ..... الاشكالية

ب..... فرضيات الدراسة:

ج..... مبررات اختيار موضوع الدراسة :

ج..... أهداف الدراسة :

ج..... حدود الدراسة :

د..... منهج الدراسة والأدوات المستعملة :

د..... صعوبات الدراسة :

د..... هيكل الدراسة :

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية واستراتيجية المنظمة

7..... تمهيد :

8..... المبحث الأول : ماهية ثقافة المنظمة و استراتيجية المنظمة

8.....	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها.
16.....	المطلب الثاني: إستراتيجية المنظمة .
20.....	المطلب الثالث: صياغة و تنفيذ الإستراتيجية.
22.....	المبحث الثاني : الدراسات السابقة .
22.....	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية .
24.....	المطلب الثاني : الدراسات (باللغة الأجنبية) .
27.....	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة .
28.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دراسة حالة الصندوق التأمينات الاجتماعية للغير الأجراء Casnos لولاية

غرداية

30.....	تمهيد :
31.....	المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة .
31.....	المطلب الأول : التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوطني .
32.....	المطلب الثاني : التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية .
33.....	المطلب الثالث : مهام الوكالة الولائية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء .
34.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة .
34.....	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة .
34.....	المطلب الثاني: جمع بيانات الدراسة .
35.....	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها .
39.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة .
39.....	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة .

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة..... 47

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة: 54

خلاصة الفصل:..... 60

خاتمة 61

قائمة المصادر والمراجع 66

قائمة الملاحق 69

قائمة الاشكال

- شكل رقم 1-1 : مستويات الادارة الاستراتيجية: 19.....
- شكل رقم 1-2 : توزيع مفردات العينة حسب الجنس..... 40
- شكل رقم 2-2 : توزيع مفردات العينة حسب العمر 42
- شكل رقم 3-2 : توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية..... 43
- شكل رقم 4-2 : توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي 45
- شكل رقم 5-2 : توزيع مفردات العينة حسب منصب العمل..... 46

قائمة الجداول

- جدول رقم 2-1: يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني 31
- جدول رقم 2-2 : درجة مقياس ليكارت 35
- جدول رقم 2-3 : مقياس المتوسط الحسابي المرشح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة 36
- جدول رقم 2-4 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان 38
- جدول رقم 2-5 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محاور الاستبيان 38
- جدول رقم 2-6 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: 39
- جدول رقم 2-7 : توزيع عينة الدراسة حسب السن 41
- جدول رقم 2-8 : توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة 42
- جدول رقم 2-9 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 44
- جدول رقم 2-10 : توزيع مفردات العينة حسب منصب العمل 46
- جدول رقم 2-11 : إجابات الأسئلة ودلالاتها 48
- جدول رقم 2-12 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات محور قيم عمل المنظمة 48
- جدول رقم 2-13 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات المعتقدات التنظيمية 50
- جدول رقم 2-14 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات التوقعات التنظيمية 51
- جدول رقم 2-15 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الأعراف التنظيمية 53
- جدول رقم 2-16 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الفرعية الأولى 55
- جدول رقم 2-17 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الثانية 56
- جدول رقم 2-18 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الفرعية الثالثة 57
- جدول رقم 2-19 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الفرعية الرابعة 58
- جدول رقم 2-20 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الرئيسية 59

مقدمة

توطئة:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة في سائر المنظمات إذ أن لها تأثير على طبيعة المنظمة وكيفية إنجاز المهام بها ، و الثقافة التنظيمية تساهم في توفر الخطط التي توضح طريقة العمل في المنظمات، بالإضافة الى أنها تهيئ للمنظمات بيانات تجعلها قادرة على أن تتميز عن المنظمات الأخرى، فأداء المنظمات والقائمين على العمل فيها و ابداعها يتأثر بعدد العوامل من داخل و خارج المنظمة ، وعليه فإنه يمكن القول أن لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العاملين و اخلاق العمل في المنظمات طبقا لقوة وطبيعة و اختلاف الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة و أن خطورة الجانب الثقافي تكمن في (اختلاف القيم والسلوك) قد تكون موجودة ولكنها غير مرئية و لا يظهر إلا بعد مرور فترة من الزمن مما قد يحدث أضرارا قد تتضاعف على المنظمة . فانسجام الثقافة مع استراتيجية المنظمة وهياكلها يعتبر قوه داخلية للمنظمة ، أما إذا كانت هناك ثقافات فرعية تتعارض مع أهداف المنظمة وسلوكها، فإن ذلك يحدث تأثيرا يمكن أن يعد ضعفاً وحللاً داخلياً ، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية والعمل على التوفيق بينها وبين استراتيجيتها من أجل تحقيق الغايات والأهداف التي وضعت من أجلها الاستراتيجية .

فان القيم والاتجاهات التي تبرز على مستوى المنظمة ، قد تؤدي إلى خلق روح الالتزام والانضباط والولاء لها، وتعيش المنظمة الجزائرية في حالة تغيير دائم وسط محيط يتسم بالديناميكية، ويفرض عليها مواقف متجددة ، وهو ما يعني ضرورة تعديل الاستراتيجيات الحالية أو اعتماد استراتيجيات مناسبة من أجل التكيف مع هذه الديناميكية. غير أن المنظمات لا ترضى دوما وباستمرار أن تكون محل تأثيرات المحيط ، وبالتالي فهي تسعى إلى المشاركة في صنع محيطها .

الاشكالية

على ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية المراد دراستها على النحو التالي :

إلى أي مدى تساهم ثقافة المنظمة في صياغة إستراتيجية المنظمة ؟

الأسئلة الفرعية :

و للإجابة على الاشكالية الرئيسية قمنا بتقسيمها إلى إشكاليات فرعية هي :

مقدمة

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية المنظمة تعزى إلى خصائص العينة (الجنس والمستوى التعليمي و الأقدمية) في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة واستراتيجية المنظمة".

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية المنظمة تعزى إلى خصائص العينة (الجنس والمستوى التعليمي و الأقدمية) في المؤسسة محل الدراسة.

مقدمة

مبررات اختيار موضوع الدراسة :

من بين أهم المبررات التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع:

مبررات شخصية:

- الميل لدراسة المواضيع المتعلقة بالثقافة التنظيمية و الاستراتيجية

مبررات موضوعية:

- كون الموضوع محل الدراسة من صميم تخصص إدارة الأعمال
- إضافة دراسة تطبيقية لمساهمة الثقافة التنظيمية في صياغة القرارات الاستراتيجية في إحدى أهم المؤسسات اقتصادية بولاية غرداية

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة الى تحقيق جملة من الاهداف المتمثلة في ما يلي:

- الرغبة في معرفة بعض خصوصيات الثقافة للمنظمة؛
- معرفة القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة محل الدراسة والراسخة في نفوس أفرادها و التي تكون الموجه الرئيسي لهم من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة؛
- الكشف عن الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة في تطور المنظمة ونجاحها في تنفيذ و صياغة اهدافها خصوصا الاستراتيجية منها؛
- معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مساهمتها في صياغة الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية .

حدود الدراسة :

- الحدود الجغرافية : تمت الدراسة في صندوق التأمينات الاجتماعية للغير الاجراء casnos - غرداية .
- الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من موظفي صندوق التأمينات الاجتماعية للغير الاجراء casnos - غرداية .

مقدمة

- - الحدود الزمنية لمتغيرات الدراسة : حددت فترة الدراسة خلال شهري مارس و أبريل من سنة 2023 .

- - الحدود الموضوعية: لقد تم التّركيز في دراستنا على الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (القيم التنظيمية ، معتقدات التنظيمية ، توقعات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية) كمتغير مستقل، واستراتيجية المنظمة كمتغير تابع .

منهج الدراسة والأدوات المستعملة :

انطلاقا من طبيعة الدراسة و الاهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي ، ففي الجانب النظري تتقدم التعاريف و ضبط المصطلحات و المفاهيم للثقافة التنظيمية و استراتيجية المنظمة و العلاقة بينهما ، أما الجانب التطبيقي فإعتمدنا على أداة الإستبانة لجمع البيانات و برنامج الحزمة الإحصائية من أجل دراسة مختلف المؤشرات وتحليلها بغية التعرف على مدى دور الثقافة التنظيمية في صياغة الاستراتيجية في المنظمة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة :

اعترضنا خلال إنجاز دراستنا بعض الصّعوبات نذكر منها:

- قلة الدّراسات السابقة التي تربط بين متغيري دراستنا بالضبط؛
- صعوبة تجاوب العاملين في المؤسسة فيما يتعلّق بإجابة على الاستبيان؛
- عدم فهم معظم أفراد العينة للمصطلحات الأكاديمية المتعلّقة بعبارات الاستبيان.

هيكل الدراسة :

بغرض الإلمام بكل جوانب الموضوع محلّ الدّراسة، قمنا بتقسيمه كما يلي

مقدمة عامة: تناولنا فيها إشكالية الموضوع وفرضيات الدّراسة بالإضافة إلى أهم محدّداته مثل الأهداف والأهمية و منهجية الدّراسة و المنهج المتبع في الدّراسة....

الفصل الاول : الاطار النظري و التطبيقية للثقافة التنظيمية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية

مقدمة

وتناولنا فيه كل المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى أهم التعريفات التي تناولت هذه المتغيرات و قد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول : ثقافة المنظمة و استراتيجية المنظمة؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة

و تناولنا فيه الجانب التطبيقي للدراسة و إسقاط المفاهيم التي تناولناها في الفصل النظري على واقع الحال في الصندوق الوطني لغير الأجراء بغرداية لنصل في الأخير إلى اختبار الفرضيات التي انطلقنا فيها في مقدمة الدراسة و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل على مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و أدوات الدراسة؛
- المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات .

خاتمة عامة عرضنا من خلالها حوصلة لأهم ما توصلنا إليه من خلال دراستنا في شقيها النظري و التطبيقي بالإضافة إلى بعض المقترحات التي تقدمنا بها إلى المؤسسة محل الدراسة و التي نرى أنه من شأنها تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة و المساهمة بالتالي في صياغة أحسن لقراراتها الاستراتيجية لنهني إلى بعض الآفاق التي يمكن أن تكون محلّ بحث من طرف الطلبة مستقبلا استكمالا للجوانب التي لم نتمكن من تناولها بالشكل الكافي في دراستنا.

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية

واستراتيجية المنظمة

تمهيد :

تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة محل اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي. وقد تم استخدام مصطلح الثقافة التنظيمية وبصورة متزايدة منذ بداية الثمانينات تطرقت له عديد الدراسات والكتابات والمقالات في مجالات مختلفة : الإدارة الاستراتيجية ، إدارة الموارد البشرية ، وعلم الاجتماع... باعتبارها أهم عوامل نجاح المنظمات وتطورها.

لذلك سنحاول في هذا الفصل، إبراز مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بثقافة المنظمة، وخصائصها وأهميتها و مستوياتها، من خلال بحثين:

- المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة و استراتيجية المنظمة ؛
- المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

المبحث الأول : ماهية ثقافة المنظمة و استراتيجية المنظمة

سنتطرق في هذا المبحث الى التعريف بمصطلح الثقافة التنظيمية و ذكر اهم جوانبه و ابعاده من اجل التعرف على اهم الأفكار الأساسية حوله , لذلك ينقسم هذا المبحث الى:

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية و اهميتها

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون المهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية ، بوضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة ، لذا فإنه من الصعب أن نجد تعريفاً بسيطاً يصنفها ويعرفها تعريفاً شاملاً و قاطعاً بسبب تعدد جوانبها و أبعادها ، ويمكن عرض تعاريف مختلفة، بغرض فهم ثقافة المنظمة و الإحاطة بمختلف جوانبه و أهمها:¹

يعتبر العالم الأمريكي :إدوارد تايلور (Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه " الثقافة البدائية " الذي نص على أن الثقافة: " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان ان يكتسبها الإنسان. بوصفه. عضو في المجتمع .

ليدخل هذا المفهوم في أدبيات إدارة الأعمال المتخصصة سنة 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية BusinessWeek .

وقد تعددت تعاريف ومفاهيم ثقافة المنظمة بتعدد وجهات نظرة المفكرين و الباحثين واتجاهاتهم الفكرية والعلمية، ومنه سنتطرق إلى بعض هذه التعاريف:

يرى ديل كينيدي (Dual Kennedy 1982) أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والإشارات ، التي تحكم تصرفات الأفراد ، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة.

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية أطروحة مقدمة لنيل شهادة. رسالة الماجستير ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ب سنة،ص15

عرف Quinn McGrath : "الثقافة التنظيمية بأنها ثقافة عقلانية اجتماعية وثقافة تطويرية وثقافة هيكلية".

و عرفها "شين" : بأنها مجموع من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتهم للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.¹

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميعا لتعريفات تشترك في عنصر مميز هو القيم ، وهي : التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة ، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات ، وتصل هذه لقيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم ، فعندما تبني المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتها.²

الفرع الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية .

تساهم الثقافة التنظيمية بدرجة مهمة إما بدعم أو إعاقاة الأداء التنظيمي فالعاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى ، أو كما يشتهون ، وإنما في إطار تنظيمي واحد .³

1- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.

2- خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة ، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص9

² زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص ص12، 129.

³ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: المرجع السابق، ص15.

المنظمة

- الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.
- 3- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام .
- 4- تعمل بمثابة دليل مرشد لإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك (المتوقع) من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.
- وهناك من يضيف عناصر أخرى أهمها:¹
- 1- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم .
- 2- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة، مثل الابتكار والتميز والريادة.
- 3- تعتبر ثقافة المنظمة عاملًا مهمًا في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- 4- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.
- 5- يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين، وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافأتهم .

¹ مجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 1 - مارس (آذار) 2019 .

الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية و أبعادها .

أولا : مصادر الثقافة التنظيمية .

تتمثل أهم مصادر الثقافة التنظيمية في: ¹

أنه تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- 1- العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية.
- 2- الطقوس واحتفالات المناسبات : أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.
- 3- قصص التراث :التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات. ²
- 4- المحازم والطرائف والنكت والألعاب :أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل.
- 5- البطولات والرموز الاجتماعي: قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يقتدي بهم في المنظمات.
- 6- القصص والحكايات :تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني (في العمل لتحقيق أهداف المنظمة).

بناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن من أهم مصادر الثقافة المؤسسون الأوائل، الذين يقومون بتكوين وتشكيل وتنمية العادات والتقاليد، وطرق وأساليب العمل، وتأثير رؤيتهم وفلسفتهم في تنمية القيم الثقافية منذ

¹ المجلة العربية للإدارة ، مج 39 ، ع 1 - مارس (أذار) 2019

² بومدين بلخير، تأثير الثقافة التنظيمية على ابتكارية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2018 ، ص 15.

اللحظات الأولى لنشوء المنظمة، إضافة إلى طريقتهم في اختيار موظفين تتوافق قيمهم مع ما يؤمنون به، وتبنيهم لثقافة تتحول إلى ممارسات إدارية، وتترجم تجربتهم إلى قصص وحكايات يتم تناولها داخل المنظم .

ثانيا : أبعاد الثقافة التنظيمية.

بغرض تقييم ثقافة المنظمة ، اقترح عدد من الباحثين نماذج تتضمن ابعاداً مختلفة للثقافة التنظيمية والتي تعكس اهميتها ووظيفتها للمنظمة ودورها في تنظيم العلاقات التنظيمية وإيجاد حالة من التكامل بين البيئة الداخلية والخارجية في ضوء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

Denison وقد تم اختيار نموذج للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة وذلك لأن الابعاد الرئيسية الاربعة للثقافة التنظيمية التي تضمنها هذا النموذج ترتبط بتوجه المنظمة نحو الزبون والمنافسة والتغيرات في السوق ذات التأثير المباشر على استرا رتيحية التوجه الاستباقي للمنظمة والي تمثل المتغير المسقل في هذه الدراسة ، وهذه الابعاد هي:¹

1- المشاركة التنظيمية (Organizational participation) :

فان المنظمات المبدعة والفاعلة تتميز بإمكانية تمكين اعضائها بتطوير قدراتهم المعرفية ومهاراتهم حيث ان الاساس الذي بنيت عليه هذه المنظمات يعتمد على فرق العمل وبناء وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها ، لذلك ان العاملين فيها يشعرون بانهم جزء منها وهم مجبرون على عملهم . هؤلاء الافراد يشعرون ايضاً بانهم يلعبون دوراً في اتخاذ القرارات ، وان هذه القرارات لها علاقة بعملهم وبأهداف المنظمة بمعنى اخر ، المشاركة التنظيمية تعني هنا تشجيع وتحفيز اعضاء المنظمة على المشاركة في مختلف الانشطة فيها .

2- التوافق (Compatibility)

لقد اصبحت القيم والانظمة والآراء المشتركة التي يفهمها اعضاء المنظمة تشكل أساساً يمكن ان تستند عليه الثقافة التنظيمية القوية وهذا بدوره يعكس النزاهة في العمل وبالإضافة الى ذلك ، فان الأنظمة الضمنية وغير

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط، 2000، ص 87-82.

الملموسة للرقابة ضمن ثقافة المنظمة يمكن ان تكون اداة فاعلة للتنسيق والنزاهة مقارنة مع الانظمة الخارجية للرقابة والمعتمدة على القواعد الواضحة وتجدد

ان الدراسات التي اجريت في هذا المجال اوضحت بان المنظمات الفاعلة كانت مستقرة ومتكاملة فضلاً عن ان سلوك اعضائها كان نابعاً من القيم الاساسية فيها . كما ان هؤلاء الاعضاء يتميزون بمهارتهم في تحقيق حالة من الاتفاق فيما بينهم على الرغم من اختلاف آرائهم ، ويضاف الى ذلك ان هناك تنسيق جيد في الانشطة التنظيمية لهذه المنظمات التي تنفرد بثقافة قوية ومؤثرة في سلوك العاملين فيها.

3- التكيف (Adaptabil)

نظراً للتغيرات المتسارعة والمستمرة في السوق ، نجد ان المنظمات المتكاملة تكافح من اجل مواكبة هذه التغيرات من خلال التكامل الداخلي¹ تكامل البيئة الداخلية للمنظمة (والتكيف الخارجي) التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة (لتحقيق الميزة التنافسية . المنظمات التي تمكنت من تحقيق التوافق بين بيئتها الداخلية والخارجية) المنظمات المتوافقة (عادة ما تكون موجهة من قبل الزبون ، كما انها تستفيد من اخطائها في التعلم والمخاطرة وبالتالي امتلاك الخبرة في التغيير . بالإضافة الى ذلك ، تقوم هذه المنظمات وباستمرار بتطوير قدرتها على الايفاء بتوقعات الزبون ، لذلك فإنها تشهد زيادة في المبيعات والحصة السوقية .

4- المهمة (Mission)

تعد المهمة من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية ، وذلك لان المنظمات التي لم تكن تعرف الى أين هي متوجهة وما هو وضعها الحالي كانت غير ناجحة . أما المنظمات الناجحة ، يكون لديها تصور واضح عن أهدافها وتوجهاتها ، لذلك فهي تكون قادرة على تحديد أهدافها التنظيمية واستراتيجياتها فضلاً عن رسم المشهد التنظيمي بوضوح . كما ان المنظمات التي تواجه المتاعب والصعوبات قد تكون مجبرة على تغيير مهمتها الرئيسية ، وكذلك فانه من الضروري تغيير استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها وسلوكها. وفي مثل هذه

¹ يهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف يوسف عبد عطية بحر، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص16

الحالات ، تقوم الإدارة العليا القوية بتحديد النظرة المستقبلية للمنظمة وإيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة لهذه النظرة .

الفرع الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية، خصائصها

أولا : عناصر الثقافة التنظيمية

تُعبّر عن مجموعة من العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية ويمكن إدراجها في النقاط التالية :¹

1 - **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، أما القيم التنظيمية فتتمثل تفاهماً مشتركاً في منظمة ما أو بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين، وتمكنه من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، واحترام العملاء، والتعاون مع الزملاء، والاهتمام بأداء الآخرين وبذلك فإنها تمثل دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك، وتعطي رؤية واضحة عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التي يتبنونها ، وبذلك فإن القيم تمثل الركيزة الرئيسة في أية ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهي تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يُعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم والعمل بموجبها

2 - **المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي؛ لأثرها الفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية ، وبذلك تمثل المعتقدات التنظيمية أفكاراً مشتركة بين

¹ مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية ، العدد : 26 السنة الرابعة عشرة 2020 . ص 188 .

العاملين يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل، لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظم.

3 - الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، أو عدم توظيف اثنين من العائلة نفسها، وهي - عادةً - معايير متفق عليها¹، ولكنها غير مكتوبة، وواجبة الاتباع، واجبة التنفيذ والالتزام بها، على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل.

4 - التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، وهي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها العاملون من المنظمة، أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملون بها، فالعاملون يتوقعون أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاتهم أو إعطائهم م وضعاً اجتماعياً معيناً، وبالمقابل تتوقع المنظمة أن يعطي العاملون أفضل ما لديهم، أو أن يطبقوا القوانين واللوائح المتبع، مع توفير الاحتياجات والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملون النفسية والاقتصادية .

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص تستمد بعضها من الثقافة العامة في المجتمع و البعض الآخر من ثقافة خاصة بتنظيم معين (خصائص المنظمات) حيث أن درجة تواجد هذه الخصائص كالالتزام بها في المنظمة بحسب طبيعة نشاط هذه لأخيرة، واهم هذه الخصائص هي كما يلي:²

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع بها الموظفون من حرية كمسؤولية ذاتية في العمل وحرية التصرف ؛
2. درجة قبول المخاطرة كتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة ؛
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ؛
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة ؛
5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين ؛

¹ المجلة العربية للإدارة ، مج 39 ، ع 1 - مارس (آذار) 2019 ، ص 160 ..

² نعم دايبخ عبد علي و محمد فائز حسن ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي -- دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، جامعة المستنصرية كربلاء العراق ، المجلد الثاني ، العدد السابع ، سنة 2013 ، ص 71 .

المنظمة

6. شكل و مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات وأحكام الاشراف الدقيق على العاملين ؛
7. طبيعة انظمة الحوافز و المكافاة،¹ وفيما اذ كانت تقوم على الاداء او على معايير الاقدمية
8. درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع نظر معارضة ؛
9. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

المطلب الثاني: إستراتيجية المنظمة .

الفرع الاول: تعريف الإستراتيجية

نقلت كلمة إستراتيجيةstratège من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجوسstratgos وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك ، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف ، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات الأعمال خاصة الحديثة منها ، والمبادرة والرائدة ، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيب لها.

تعريف الإدارة الإستراتيجية : لا يوجد تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية بل هناك عدة تعاريف فالبعض يعني بها القابات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ ، منها :

تعريف وميسون واستركلاند : عرف ثومبسون واستركلاند الإدارة الإستراتيجية على أنها : “ رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً . وخارجياً تم تنفيذ الإستراتيجية وتقومها “ .²

¹ يوسف كمال ، بن محمد إيمان و عروسي سميرة ، الإلتزام التنظيمي كمتغير و سيطر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك العمل ، . مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد و الإدارة ، جامعة عمار ثلجي الأغواط _ الجزائر المجلد (02) العدد (03) ، جوان 2018 . ص 125 _ 126

² مجلة التنمية الإقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 02 . 2016 . ص 356

المنظمة

تعريف دركر : عرف دركر الإدارة الإستراتيجية على أنها : “ عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال “

تعريف رويت : عرف روبرت الإدارة الإستراتيجية على أنها : “ عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها

تعريف كوتلر: عرف كوتلر الإدارة الاستراتيجية

على أنها : “ عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد، غ وأهداف لجدول الأعمال الأولويات لكل العمليات التي تمارسها مني التحلية .

يعرف Thomas الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ويمكن أن نستخلص من هذا المفهوم النقاط الآتية:¹

- أ. الإستراتيجية وسيلة لتحديد غاية هي في أغلب رسالة المنظمة.
- ب. خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.
- ج. تبين الإستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الآخر في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.
- الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها .

¹ الدكتور الطيب بن داودي ، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 05 ، 2007 ، ص 55

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية .

الإدارة الإستراتيجية ضرورة و ليست ترفا لانها تؤدي الى الكفاءة في الاداء و يحقق المزايا التالية :¹

- تزود الشركة بمرشد حول ما تسعى لتحقيقه .
- تزود المسؤولين بأسلوب وملامح يم للتفكير في الشركة ككل.
- تساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- تساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.
- تنظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- تجعل المدير خلاقا و مبتكرا و يبادر بصنع الاحداث و ليس متلقيا لها.
- توضح صورة الشركة امام كافة جماعات اصحاب المصالح .

الفرع الثالث : مستويات ومبادئ الإستراتيجية و أهدافها .

أولا : مستويات الادارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مستويات:²

1 . الإدارة الإستراتيجية للمنظمة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الانشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية ، بحيث تتركز هذه الاستراتيجيات في تحديد الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وتشمل إستراتيجيات المنظمة ثلاث فئات رئيسية تتمثل في النمو، الاستقرار والتكشف.

2 . الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

¹ Journal of enviromental studeies and Reaserches (2018) . Page .543.

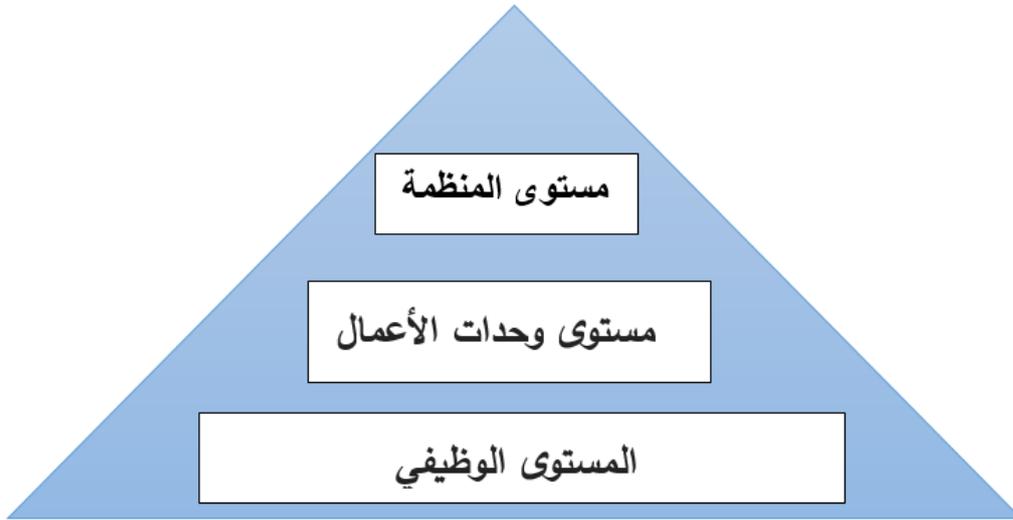
² محمد حسين داود حلوه ..رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، 1444هـ ، 2022م، ص 29 .

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة و تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال بحيث تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم عمل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة وعادتا ما تهدف الاستراتيجيات في هذا المستوى التطوير الموقع التنافسي للمنظمة في السوق او الصناعة التي تعمل بها .

3 . الادارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي :

وتشمل مجموعة الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من مجالات الوظيفة مثل الانتاج، التمويل، التسويق ... الخ ، ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات متسقة داخليا (راسيا وأفقيا) ويعني الاتساق الافقي أن يحدث ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينه واستراتيجيات الوظائف الاخرى، وأما الاتساق الداخلي الرأسي فيعني أن تسهم بفعالية وكفاءة في تحقيق استراتيجية وحدة العمل الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجية على مستوى المنظمة .¹

شكل رقم 1-1 : مستويات الادارة الاستراتيجية:



المصدر : محمد حسين داود حلوه ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس _ القدس - فلسطين

¹ عبد الحميد عبد المنطلب ، (القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2010) الإدارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال،ص18.

ثانيا : أهداف الإدارة الإستراتيجية

تتمثل اهداف الإدارة الإستراتيجية في الآتي :¹

1. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي كإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
2. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الاهداف طويلة الاجل والاهداف السنوية والسياسات كإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات .
3. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة .
4. زيادة فاعلية عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة واكتشاف و تصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الإستراتيجية.
5. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
6. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف كالتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من ان تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
7. وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
8. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة .
9. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد و تخصيصها بين البدائل المختلفة .
10. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها .

المطلب الثالث: صياغة و تنفيذ الإستراتيجية.

الفرع الأول : مراحل الإدارة الإستراتيجية

¹ علاء الدين ناظوريه ، (عمان : دار زهران النشر و التوزيع 2016 م) الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ص 144- 145 ..

و تعني ايضاح و تمهيد الطريق التي تعتقد المنظمة انه سيقودها الى تحقيق غاياتها ومن ثم فهي ترسم رسالتها و تحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية بما يسهم في انتاج الفرص و التعرف على المخاطر و تجديد عناصر القوة و الضعف , هذا الى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة و المناسبة .

عملية الصياغة الاستراتيجية : تحديد كلا من : المهمة , الرسالة , الاستراتيجية و سياسات المنظمة , و في ما يلي توضيح لكل منهما :¹

- رسالة المنظمة : يجب على المنظمة ان تحدد لنفسها فكرا و مفهوما محدددا لتمييزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها .
- الهدف : هو ما تسعى اليه المنظمة لتحقيقه , يجب ان تكون على الاهداف قابلة للقياس و واضحة.
- السياسات : السياسات هي تقسيم المبادئ على الزمن للوصول الى هدف معين , وهي تنبثق من الاستراتيجية , و تشكل الخطوط العامة لا اتخاذ القرارات و اليات لتنفيذ الاستراتيجيات .
- البرامج : هي مجموعة من او الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين , فالبرنامج يجعل الاستراتيجية ذات صيغة عامة .
- الموازنات : هي ترجمة مالية لبرامج المنشأة , توضع لأغراض التخطيط و الرقابة .
- الاجراءات : هي خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدي المهمة او برنامج المنظمة .

الفرع الثاني : عملية التنفيذ الاستراتيجي :

التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة الى اجراءات عمل في اطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية و البشرية و نظم الافراد و الحوافز و نظم المعلومات الادارية و نظام تقويم الداء الاستراتيجي .

ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي ما يلي :

- الوضوح في توزيع المسؤوليات

¹ مجلة الدراسات والبحوث البيئية (2018). العدد 8 رقم الصفحة 542_ 543 .

- محدودية الاستراتيجيات و التغيرات للتمكن من السيطرة عليها .
- تخطيط الاعمال اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية .
- قياس مستوى تقدم التنفيذ .
- تحديد مقاييس الاداء و الرقابة .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

نتناول في هذا المبحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا بالدراسة و التحليل و هي دراسات شكّلت الأرضية الأولية التي انطلقنا منها واعتمدنا عليها في بناء تصور علمي واضح عن مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء القرارات الاستراتيجية، و يتكون هذا المبحث من ثلاث مطالب:

- المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية؛
- المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية؛
- المطلب الثالث: أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية .

الفرع الأول : الدراسة الأولى باللغة العربية .

دراسة منى حيدر عبد الجبار الطائي .

بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة دراسة تطبيقية دراسة حالة .

تجسد الفكرة الأساسية لهذا البحث وهي تشير إلى دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة فاعلة ، حيث أن المنظمة ليست سوى أنظمة (أنظمة) و هي أنظمة مفتوحة بشكل خاص (Open Systems) يجب أن تتكيف مع التقلبات والتغيرات البيئية المتنوعة في مناطق مختلفة في ضوء إعادة تصميم البناء الثقافي غير المناسب مع الأهداف والغايات المستقبلية ، وفقاً ل (Serrate، 2009) (ليست الأنواع الأقوى وألمع المنظمات المتبقية ، ولكن تلك التي هي ثقافة تنظيمية أكثر استجابة للتغير البيئي بسرعة) ، لذلك قسمت الاتجاه الأساسي الذي تتم مناقشته في هذا البحث إلى ثلاثة مستويات: يركز الأول على بيان محتوى كل من تنظيم وهيكلية تنظيمية تحدد أهم أبعاد مكوناتها ، أما المستوى الثاني فيتمثل في توضيح ما بعد الثقافة التنظيمية كهيكل تنظيمي رئيسي أحادي البعد ، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تعزيز فاعلية المنظمة. أما بالنسبة للمستوى الثالث فهي في ضوءها تطرق إلى مفهوم الفاعلين المنظمين في إطار تحديد أهمها استكمالها على مستوى التنظيم العام وتم أخيراً الخروج بعدد من الاستنتاجات والتوصيات أهمها استنتاجات بارزة أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب التزام إدارات المنظمات بالقيم الثقافية بما يتناسب مع محيط بيئة الأعمال الحالية، إما من أبرز التوصيات التي يحتاجون إليها لتعميق وعي إدارات مسؤولي المنظمات ، وترسيخها. من قناعات بأهمية هذه المنظمة في أطول توجيه صياغة أهداف واستراتيجيات المنظمة.

الفرع الثاني : الدراسة الثانية باللغة العربية .

دراسة الهام ناظم الشيباني بعنوان : قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية , دراسة حالة (استبيان).

الغرض من هذه الدراسة هو قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة. وبشكل خاص، 120 تدريسي من إحدى عشر كلية في جامعة كربلاء قد ادرجو ضمن حدود الدراسة. وقد استخدمت اداة تقييم الثقافة التي يرمز لها ب (OCAI) لتحديد ثلاث خطوات هي : قياس الثقافة التنظيمية الحالية، قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية. في هذه الورقة او ضحت نتائج اداة OCAI كيف يحدد الملاك التدريسي في جامعة كربلاء ثقافة الجامعة الحالية والثقافة المفضلة التي يجب ان تكون خلال خمس سنوات القادمة. وقد استخدم التحليل العاملي التوكيدي

(CFA) لتوضيح الهيكل الكامن للبيانات التي تم الحصول عليها من اداة OCAI بالاضافة الى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل كرونباخ الفا لعرض جانب الوصف الاحصائي. وظهرت نتائج البحث بان الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في المنظمة المبحوثة وكذلك ثقافة القبيلة هي الثقافة المفضلة المهيمنة مستقبلا.

الفرع الثالث : الدراسة الثالثة باللغة العربية .

دراسة محمد عبد الرازق. بعنوان : استخدام بطاقة الأداء المتوازن للاداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة" . رسالة دكتوراة , معهد الدراسات و البحوث البيئية _جامعة مدينة السادات .

دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن للاداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات ومدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل المنظمات وتقديم تصور مقترح لإعداد خطة استراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن و الأنظمة و ديناميكية النمو في المنظمة، و هو لا يفضل قياسا من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعا .

المطلب الثاني : الدراسات (باللغة الأجنبية).

الفرع الأول : الدراسة الأولى باللغة الأجنبية .

Seyed Ali Akbar Ahmadi, Yashar Salamzadeh*, Mohammadreza Daraei, Jamshid Akbari -

Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions Article : Global Business and Management Research: An International Journal (2012) Vol. 4, No. 3 & 4

- الغرض - الغرض من هذه الورقة هو الإجابة على سؤال ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الإستراتيجية" وتحليل الترابطات النمطية والأبعاد ، وذلك لحل مشكلة بعض الإخفاقات في عملية تنفيذ الإستراتيجية في هذا الجانب .التصميم / المنهجية / النهج - باستخدام عينة من 136 عضوًا من بنك كارافارين الإيراني ، تفحص هذه الورقة بشكل تجريبي الفرضيات التي تشير إلى العلاقات بين الأنماط وأبعاد الثقافة التنظيمية و
 - أبعاد تنفيذ الاستراتيجية .النتائج - تؤكد النتائج الفرضيات وتكشف العلاقات بين جميع نماذج وأبعاد الثقافات ومكونات التنفيذ .توضح النتائج الدور الرئيسي لمرونة الثقافات في عملية تنفيذ الاستراتيجية .بالإضافة إلى ذلك ، تتحقق النتائج من أن الثقافات المرنة يجب أن تفعل المزيد مع تشكيل السياسة والعوامل الهيكلية في التنفيذ . علاوة على ذلك ، تكشف النتائج عن علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز الاستراتيجي بين الثقافة وتنفيذ الاستراتيجية .قيود / تداعيات البحث - القيد الرئيسي لهذا البحث هو التحقيق في الفرضيات فقط في مؤسسة واحدة وتم جمع البيانات
 - من مصدر واحد .الآثار العملية - النتائج يمكن أن تنصح المديرين المدروسين للنظر في جميع أبعاد ثقافة مؤسستهم من أجل النجاح
 - تنفيذ الاستراتيجية ، وحثهم في نفس الوقت على قيادة المنظمة من خلال ثقافات مرنة .
 - الأصالة / القيمة تشير القيمة الكبيرة لهذا البحث إلى تركيزه على نماذج وأبعاد الثقافة وتنفيذ الإستراتيجية التي تبحث في العلاقات المتبادلة بينهما .نظرًا لحقيقة أن الموضوع لم يتم دراسته بعمق ، فإن هذه الورقة تقدم أدلة تجريبية لتأكيد وجود هذه العلاقات .على وجه الخصوص ، فإن ثقافة العشيرة والأدوقراطية لها صلة أكبر بالتنفيذ
- الفرع الثاني : الدراسة الثانية باللغة الأجنبية .

Yasas L. Pathiranage , Doctoral Student, Faculty of Graduate Studies,
University of Kelaniya, Sri Lanka

Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study
 .Article ;(SSRG international journal of Economics and Management Studies
 (SSRG-IJEMS) VOLUME6 LSSUUE 6 _ JUNE 2019) .

الهدف من هذه المقالة هو إظهار التصور والقياس ودراسة الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على أداء الأعمال .تبدأ المراجعة بفحص الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية وأداء الأعمال .تتضمن مراجعة الأدبيات هذه توليفات من الأدبيات ذات الصلة المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء الأعمال والإنتاجية ، مما يؤدي إلى التميز في العمل في المنظمة .تتضمن مراجعة الأدبيات العديد من المصادر المنشورة حول دور الثقافة التنظيمية ، مثل المجلات والدوريات والكتب الأساسية والمواد المنشورة الأخرى .بعد تحليل الأدبيات الواسعة ، وجد أن الثقافة التنظيمية لها تأثير عميق على مجموعة متنوعة من عمليات المنظمات والموظفين وأدائها .يصف هذا أيضاً الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية .تظهر الأدلة التجريبية كذلك أن الافتقار إلى التكامل الثقافي بين الشركات الأعضاء هو سبب رئيسي لفشل مجموعة الشركات .يمكن إجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال لفهم طبيعة وقدرة الثقافة في التلاعب بأداء المنظمة .يوصى المديرين والقادة بتطوير ثقافة تنظيمية قوية من أجل تحسين الأداء العام للموظفين والمنظمات .

الفرع الثالث : الدراسة الثالثة باللغة الأجنبية

ERIC Digests 2001 ERIC Clearinghouse on Higher Education Washington DC .

Organizational Culture and Institutional Transformation.ERIC Digest.

PUBLICATION DATE :2011

Author : keup , Jennifer R _ walker,

Source : ERIC Clearinghouse on Higher Education Washington DC

حاول التعليم العالي في أمريكا خلال العقدين الماضيين إجراء عدد من الإصلاحات .تستند جهود الإصلاح إلى افتراض أن جهود التغيير الاستباقي والمتعمد في الكليات والجامعات يمكن أن تنجح على الرغم من الميل إلى التقاليد والحفاظ على الثقافة القائمة .تثبت الثقافة أنها عنصر حاسم في فهم عملية التغيير والتحول المخطط له في الكليات والجامعات اليوم .تصبح أهمية الثقافة التنظيمية واضحة بشكل خاص عندما نقوم بتفعيل التحول المؤسسي .وصف مفهوم التحول الاقتراضات من عملEckel ، Hill (1998) Green & ، الذين يشيرون إلى الثقافة التنظيمية كأحد العناصر الأساسية الأربعة للتغيير المخطط له .يذكرون أن التحول المؤسسي (1) :“يغير ثقافة المؤسسة عن طريق تغيير الافتراضات الأساسية المختارة والسلوكيات والعمليات والمنتجات المؤسسية ؛ (2) عميقة وواسعة الانتشار ، تؤثر على المؤسسة بأكملها ؛ (3) متعمد ؛ و (4) يحدث مع مرور الوقت)“الصفحة 3 ، تمت إضافة التسطير) .

الغرض من هذا الملخص هو مراجعة البحث حول التحول المؤسسي من حيث صلته بالثقافة التنظيمية . سيتم تنظيم مناقشة أهمية الثقافة التنظيمية في التحول المؤسسي حول ثلاثة جوانب أساسية لعملية التغيير (1: الاستعداد والاستجابة للتحول المؤسسي ، (2) مقاومة التغيير المخطط ، و (3) نتائج عملية التحول.

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة .

لا شك أن للدراسات السابقة أهمية كبيرة أي بحث اجتماعي ولدى الباحثين الأكاديميين أو المعاهد والجامعات، ومراكز الأبحاث عند قيام بأي بحث علمي فقد يستفيد من هذه الدراسات الباحثون أو الجهات البحثية الأخرى، من أجل التقرب إليها للإجابة عن تساؤلاتهم من خلال توصل الباحثون إلى النتائج واستنتاجات ومقترحات قد تفيدهم في دراستهم، والتي من شأنها أن تثري النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، فمن خلال الدراسات السابقة والتي قد تم التطرق إليها والمتعلقة بتغيير الثقافة التنظيمية يتبين أنه تشابه هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في تركيزها على موضوع أو متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، كما نسعى لتبني نفس المنهج العلمي المستخدم في هذه الدراسات في دراستنا هذه والمتمثل في المنهج الوصفي، إضافة إلى كون الدراسات التي تم توظيفها اعتمدت معظمها على أداة الاستمارة كأداة رئيسية في البحث، كذلك يوجد تشابه في بعض المؤشرات المراد دراستها، وتشابهه في كونها تطرقت إلى مواضيع اجتماعية في مجال تخصصها في علم اجتماع التنظيم والعمل .

أما فيما يخص نقاط الاختلاف في هذه الدراسات ودراستنا الحالية التي نقوم بها تتمثل في طبيعة المتغير التابع، ففي دراستنا الحالية نعالج متغير استراتيجية المنظمة كمتغير تابع، في حين دراسة الباحث. منى حيدر عبد الجبار الطائي 2017 عالجت بناء المنظمة الفاعلة ، كذلك نجد دراسة الهام ناظم الشيباني 2010 عالجت قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية على مستوى الجامعة ، اما نجد دراسة محمد عبد الرازق عالجت نفس المتغير التابع استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المنظمة" . ، إضافة إلى الاختلاف القائم في حجم العينات وتنوع مجتمعات

البحث من دراسة إلى أخرى بالإضافة إلى فروض وأهداف كل دراسة كما أن هناك تباين في النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية وكذلك الدراسات التي تم التطرق إليها كانت مؤسسات عامة وخاصة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المرتبطة بمصطلح ثقافة المنظمة وأهميته داخل المنظمة وعلى ومستوياته والعوامل المحددة له وكذا تأثير ثقافة المنظمة على صياغة الاستراتيجية و قد تعرفنا على اهم النقاط في الإدارة الاستراتيجية، حيث أصبحت ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، أوجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف معه لتحقيق البقاء والاستمرارية من خلال قوة ما يحمله الفرد من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليده تحدد سلوكه التنظيمي على كافة مستويات المنظمة، بحيث تساهم العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الفرد في منظمته وتكيفة مع المتغيرات المحيطة به.

و سنحاول في الفصل التطبيقي إسقاط هذه المفاهيم النظرية على واقع الحال في الصندوق الوطني للتأمين على العمال غير الأجراء غرداية.

الفصل الثاني : دراسة حالة الصندوق التأمينات الاجتماعية
للغير الأجراء Casnos لولاية غرداية

تمهيد :

بعد التطرق إلى الإطار النظري العام لهذا البحث، فسنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار صندوق التأمينات الاجتماعية للغير الأجراء Casnos لولاية غرداية، لتكون محلا للدراسة.

وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة

سنحاول التطرق للتنظيم الإداري للصندوق بصفة عامة و الوكالة الولائية بغرداية بصفة خاصة، مع دراسة هيكلها التنظيمي وتعريف مختلف المصالح مع إبراز المهام التي تقوم بها.

المطلب الأول : التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوطني

لقد استمر الصندوق تحت الوصاية التنظيمية و المهنية و المالية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) إلى غاية سنة 1995 من تاريخ استقلالية CASNOS وبداية نشاطه كجهاز مستقل متكون من(وحدة مركزية) مديرية مركزية مقرها الاجتماعي بنهج فيكتور هيجو بالجزائر و وكالات جهوية و فروع ولائية و شبائيك مختصة كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم 1-2: يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني

مقر الوكالة	الولايات الملحقة
الجزائر	الجزائر العاصمة
عنابة	عنابة - قلمة - الطارف - سوق أهراس
باتنة	باتنة - ام البواقي - بسكرة - خنشلة
بشار	بشار - ادرار - البيض - تندوف - النعامة
البليدة	البليدة - تيبازة - المدية - الجلفة
الشلف	الشلف - عين الدفلى - تيسمسيلت
قسنطينة	قسنطينة - جيجل - سكيكدة - ميلة - تبسة
وهران	وهران - معسكر - عين تموشنت
مستغانم	مستغانم - غليزان - تيارت
ورقلة	ورقلة - الوادي - غرداية - الاغواط - تمنراست - اليزي
سطيف	سطيف - بجاية - برج بوعرييج - المسيلة
سيدي بلعباس	سيدي بلعباس - تلمسان - سعيدة
تيزي وزو	تيزو - البويرة - بومرداس

المطلب الثاني : التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية

إن الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (Casnos) بغرداية هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية و التي تعني :

- ✓ الصناعيين.
- ✓ الحرفيين.
- ✓ التجار.
- ✓ الفلاحين.
- ✓ أصحاب المهن الحرة (محامين ، خبراء محاسبين ، صيادلة ، أطباء و غيرهم).
- ✓ السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص).
- ✓ أصحاب المؤسسات الخاصة (SARL , EURL , SNC).

أما عن الحدود الجغرافية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية و ذلك من خلال الشبائيك المختصة التابعة للوكالة :

- ✓ شبك مختص تابع لدائرة المنبوعة الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.
- ✓ شبك مختص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه شهر جويلية 2003 و عدد عماله اثنان (02) و لديهم مستوى جامعي.
- ✓ شبك مختص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل 2005 و عدد عماله ثلاثة (03) اثنان جامعيين و الآخر لديه مستوى ثانوي.
- ✓ شبك مختص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة و تم فتحه في شهر جويلية 2001 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.
- ✓ أما وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الدوائر المتبقية مثل دائرة بنورة، العطف، غرداية، الضاية بن ضحوة.

المطلب الثالث : مهام الوكالة الولائية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء :

تدرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية :

- ❖ تسيير الإعانات الطبيعية و المالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية و الشبايبك المختصة .
- ❖ استلام وتسوية و صرف منح و معاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- ❖ ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة و المتابعة القضائية عند الاقتضاء.
- ❖ تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق و تقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى (mise à jour) ، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب (attestation de non affiliation).
- ❖ تسيير و تنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات.
- ❖ تقديم الإحصائيات و تقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة.
- ❖ متابعة ملفات المنخرطين للولاية.
- ❖ ترقيم ملفات المعنيين على مستوى الولاية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

استعراض أهم خطوات المنهجية والإجراءات التي يتم الاعتماد عليها وذلك من خلال: مراحل الدراسة، تحليل البيانات الشخصية، تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتمثل في جميع عمال صندوق التأمينات الاجتماعية للغير الأجراء COSNOS في ولاية غرداية، وتتكون العينة من 31 عاملا من داخل الصندوق.

المطلب الثاني: جمع بيانات الدراسة

لقد تم إعداد الاستمارة حول موضوع دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة لعمال صندوق التأمينات الاجتماعية للغير الأجراء COSNOS ولاية غرداية، حيث تعتبر هذه الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

وكانت هذه الاستمارة عبارة عن استبيان موجه للعمال للإجابة عليه، والهدف من الاستبيان دراسة دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة داخل الصندوق.

تحتوي استمارة البحث التي تم الاعتماد عليها إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: معلومات عامة (البيانات الشخصية)

الجنس: على المستويين الذكر والأنثى

السن: على أربع مستويات أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة.

سنوات الخبرة: على أربع مستويات أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة.

المؤهل العلمي: على ست مستويات متوسط أو أقل، ثانوي، تقني سامي، ليسانس، ماستر أو مهندس، دراسات عليا

المنصب العمل: على أربع مستويات عون تنفيذي، عون تحكم، إطار، إطار سامي.

القسم الثاني: بيانات الدراسة

ونقسم إلى أربع محاور وهي:

- المحور الأول: قيم عمل المنظمة وتضم أربع فقرات.
- المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية ويضم 3 فقرات.
- المحور الثالث: التوقعات التنظيمية وتضم 3 فقرات.
- المحور الرابع: الأعراف التنظيمية وتضم 3 فقرات.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

من أجل التعرف على إجابات عمال صندوق التأمينات الاجتماعية للغير الأجراء COSNOS ولاية غرداية، قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، حيث يسمح هذا المقياس بحساب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المقترحة.

جدول رقم 2-2 : درجة مقياس ليكارت

الاستجابة	لا	موافق	لا موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-----------	----	-------	----------	-------	-------	------------

غرداية

				بشدة	
	5	4	3	2	1
					الدرجة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ص 538.

وتم تحديد مستوى الفعالية في كل محور من محاور الاستبيان طبقا للمقياس بعد حساب المتوسط الحسابي المرجح للأوزان (الدراجات) بالشكر التالي:¹

$$0.8 = 4/5$$

وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأوزان الخمسة من 1 إلى 5 محصورة بينهما أربع مسافات، وطبقا لقيم المتوسط الحسابي المرجح تم تحديد اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كما في الجدول التالي رقم (02):

جدول رقم 2-3 : مقياس المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة

التصنيف (الرأي)	غير بشدة	موافق	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5	

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 538.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

¹ - عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 583.

- النسب المئوية والتكرارات: تم الاعتماد عليها من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (\bar{X}): وهو المقياس الأوسع استخداما من مقياس النزعة المركزية ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الانحراف المعياري (σ): وهو مقياس من مقاييس التشتت لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضا.
- ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان.
- اختبار ت t test.
- اختبار فيشر (F) ficher

صدق الاستبيان:

فبعد صياغة الاستمارة بتوجيه الأستاذ المشرف في هذا المجال في جامعة أم البواقي، بالإضافة إلى دراسة مدى دقة صياغة العبارات المقترحة وخدمتها للموضوع المدروس.

ثبات الاستبيان:

طريقة ألفا كرونباخ: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد العينة المبحوثة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ومن أكثر الطرق شيوعا لقياس الثبات هي طريقة ألفا كرونباخ، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس، ولقد تحققت من صدق استبيان الدراسة من خلال هذا المعامل "ألفا كرونباخ".

والجدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم 2-4 : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
13	0.791

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المخرجات spss

تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.791 وهي قيمة تفوق النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ 0.6، وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

أما بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان فقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 2-5 : إنتاج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور

الاستبيان

الرقم	بيانات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	قيم عمل المنظمة	04	0.449
المحور الثاني	المعتقدات التنظيمية	03	0.499
المحور الثالث	التوقعات التنظيمية	03	0.498
المحور الرابع	الأعراف التنظيمية	03	0.696
كل فقرات الاستبيان			0.791

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان من خلال وصف عينة الدراسة تحليل البيانات الشخصية وتفسيرها تحليل بيانات الدراسة، وفي الأخير اختبار الفرضيات وتحليلها.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

يتضمن وصف عينة الدراسة التحليل الإحصائي للمعلومات العامة للاستبيان من خلال تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

1- الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

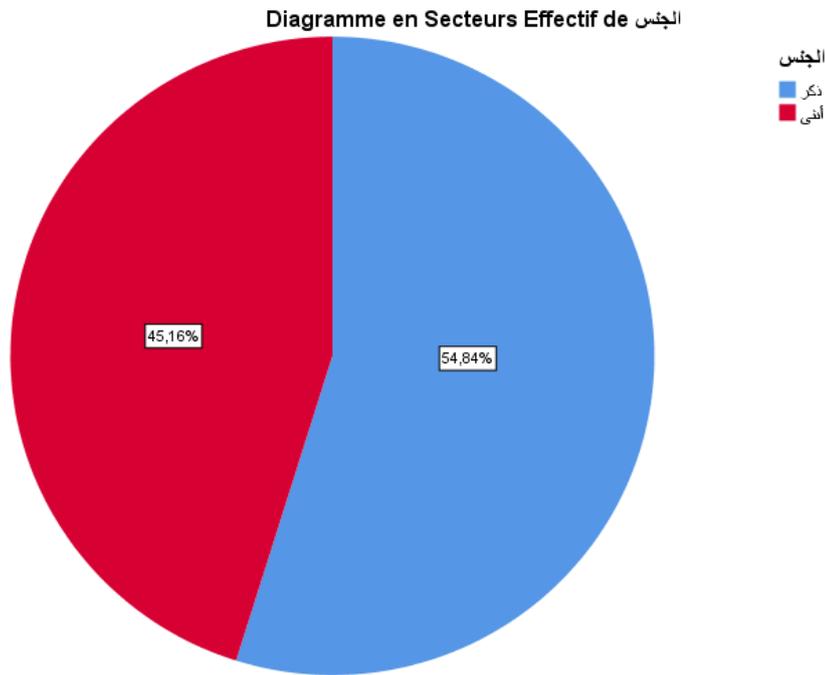
جدول رقم 2- 6 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	تكرار	النسبة (%)
ذكر	17	54.8
أنثى	14	45.2

المجموع	31	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 2-2 : توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

غرداية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الذكور يمثلون نسبة 54.8% من أفراد العينة، تقابلها نسبة الإناث بنسبة 45.2%، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور ومنه أغلب عمال صندوق التأمينات الاجتماعية للغير الأجراء بولاية غرداية ذكور.

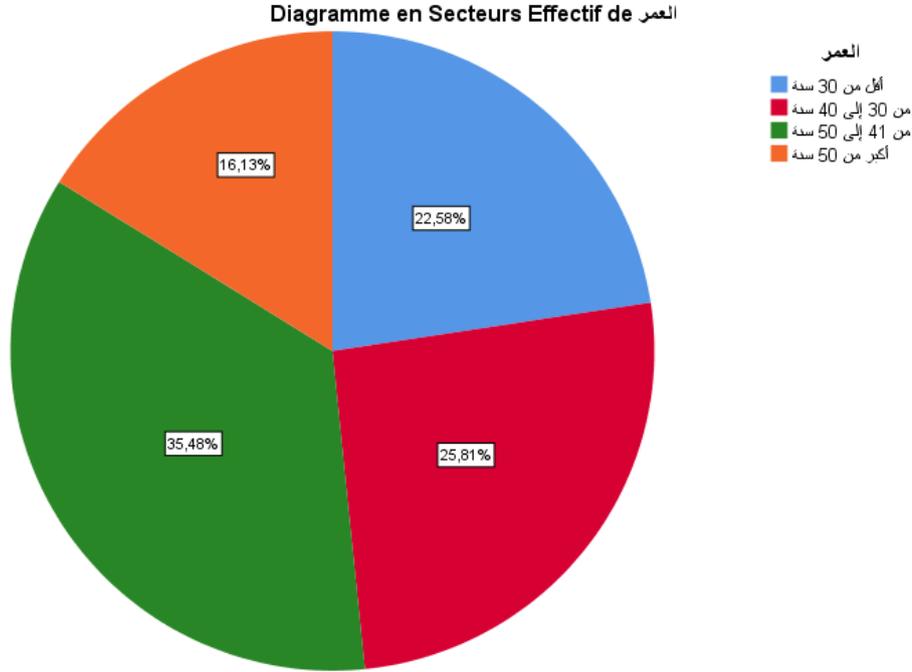
2- العمر: قسمنا عينة الدراسة حسب العمر إلى أربع فئات وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 2-7 : توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	07	22.6
من 30 إلى 40 سنة	08	25.8
من 41 إلى 50 سنة	11	35.5
أكثر من 50 سنة	05	16.1
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 2-3 : توزيع مفردات العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه التمثيل البياني نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم من 41 إلى 50 سنة يمثلون نسبة 35.5%، تليها فئة الذين سنهم بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 25.8%، تليها فئة الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة بنسبة 22.6% من حجم العينة، وفي الأخير نجد نسبة 16.1% من أفراد العينة أعمارهم أكثر من 50 سنة.

3- سنوات الخبرة: تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذو أقدمية موضحة حسب الجدول التالي:

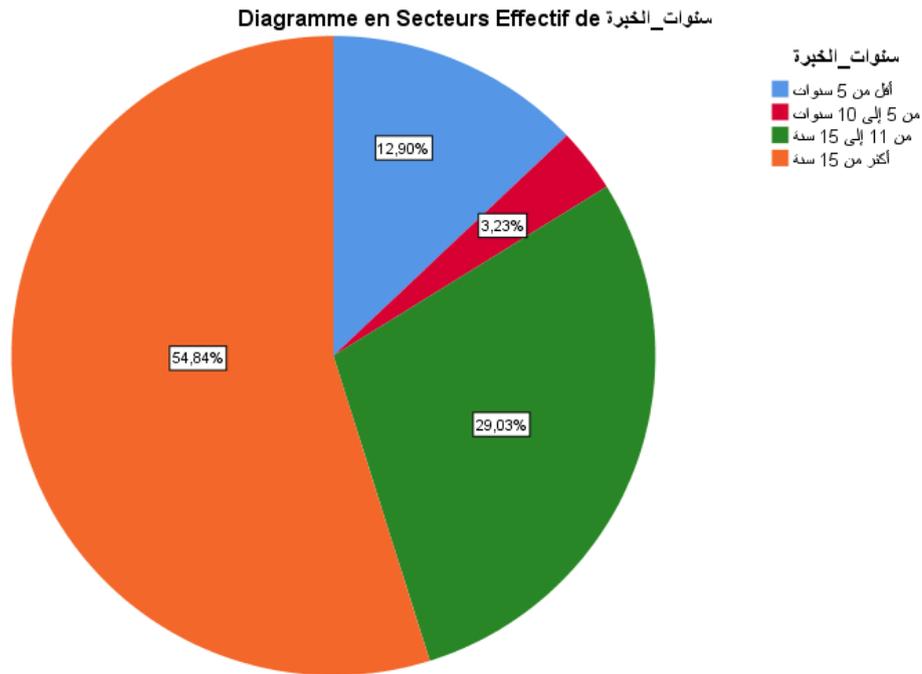
جدول رقم 2-8 : توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	تكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	04	12.9

3.2	01	من 5 إلى 10 سنوات
29	09	من 11 إلى 15 سنة
54.8	17	أكثر من 15 سنة
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 2-4 : توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أعلاه أن 54.8% من عينة الدراسة تمثل العمال الذين يملكون أكثر من 15 سنة عدد سنوات العمل في الصندوق، تقابلها نسبة 29% للعمال الذين يملكون عدد سنوات العمل في الصندوق بين 11 إلى 15 سنة، أما العمال الذين يملكون عدد سنوات العمل بين 5 إلى 10 سنة يمثلون نسبة 3.2%، ونجد العمال الذين يملكون عدد سنوات العمل في المؤسسة أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 12.9%.

5- المؤهل العلمي: تضم عينة الدراسة مجموعة من العمال ذوي مستويات تعليمية مختلفة موضحة حسب الجدول التالي:

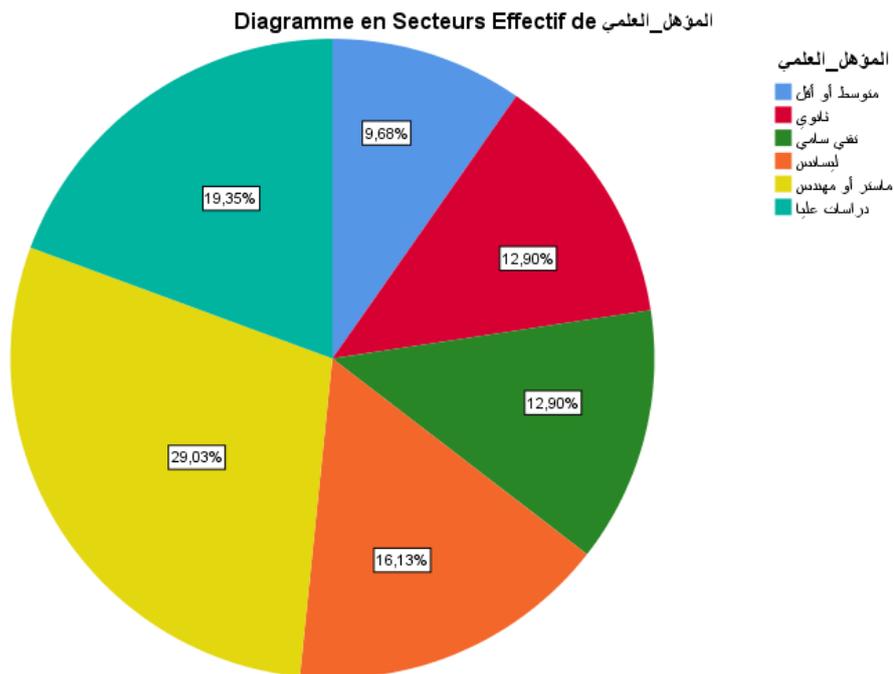
جدول رقم 2-9 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
9.7	03	متوسط أو أقل
12.9	04	ثانوي
12.9	04	تقني سامي
16.1	05	ليسانس
29	09	ماستر أو مهندس

دراسات عليا	06	19.4
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 2-5 : توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل علمي ماستر أو مهندس بنسبة 29%، تليها العمال الذين يحملون مؤهل علمي دراسات عليا بنسبة 19.4%، أما العمال الذين يحملون مؤهل علمي ليسانس يمثلون نسبة 16.1%، أما العمال الذين يحملون مؤهل علمي تقني سامي يمثلون نسبة 12.9%، نفس النسبة للعمال الذين يحملون مؤهل علمي ثانوي، وفي الأخير نجد العمال الذين يحملون مؤهل علمي متوسط أو أقل يمثلون نسبة 9.7%.

5- منصب العمل: تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذات وظائف مختلفة موضحة حسب الجدول التالي:

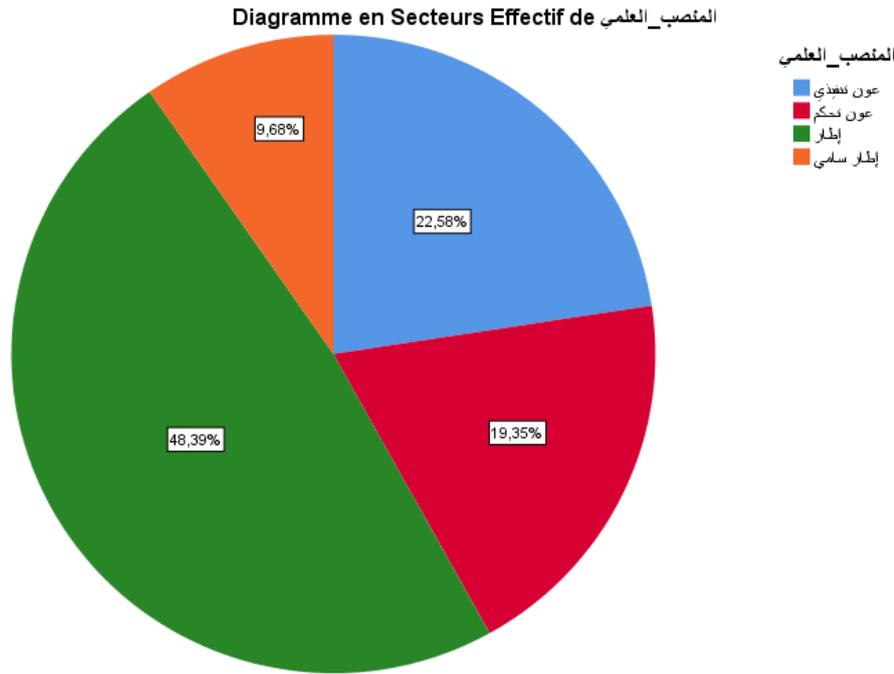
جدول رقم 2-10 : توزيع مفردات العينة حسب منصب العمل

منصب العمل	تكرار	النسبة %
عون تنفيذي	07	22.6
عون تحكم	06	19.4
إطار	15	48.4
إطار سامي	03	9.7
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 2-6 : توزيع مفردات العينة حسب منصب العمل

غرداية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه أن أغلب عملاء صندوق التأمينات الاجتماعية في منصب إطار بحيث يمثلون نسبة 48.4%، تقابلها نسبة 22.6% من أفراد عينة الدراسة منصبهم عون تنفيذي، تليها فئة الأفراد الذين يملكون منصب عون حكم بنسبة 19.4%، وفي الأخير نجد الأفراد الذين في منصب إطار سلمي بنسبة 9.7%.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة

سنطرق في هذا المطلب إلى تحليل بيانات الدراسة.

1- تحليل بيانات الدراسة:

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة نتقل إلى تحليل البيانات المتعلقة بالأبعاد الدراسة أو العنوان، بعد تفريغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برمجية spss_{v20} (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science).

غرداية

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارات الحماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) هو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارات الحماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $5-1=4$ تم تقسيم عدد الخلايا $4/5=0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم حساب النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم 2-11 : إجابات الأسئلة ودلالاتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه	مستوى القبول (تم وضعه كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة)
1	من 1 إلى 1,79	لا موافق بشدة	ضعيف جداً
2	من 1,80 إلى 2,59	لا موافق	ضعيف
3	من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسط
4	من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفع
5	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: عبد الفتاح عز، 2007، ص 540.

المحور الأول: قيم عمل المنظمة

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا المحور المتمثل في قيم عمل المنظمة، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 2-12 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات محور قيم عمل المنظمة

غرداية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يحظى المسؤولون في الشركة بالاحترام والتقدير من قبل الموظفون	4.774	0.425	مرتفع تماما
02	يتحمل الموظفون في المنظمة مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر	4.548	0.767	مرتفع تماما
03	يشعر الموظفون في المنظمة بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة	4.354	0.914	مرتفع تماما
04	يلقي التحديد والإبداع تشجيعا في هذه الشركة	4.258	1.063	مرتفع تماما
المجموع	قيم عمل المنظمة	4.483	0.508	مرتفع تماما

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول المتمثل في قيم عمل المنظمة تتراوح بين (4.258-4.774)، بدرجة مرتفعة تماما وهو ما يشير إلى أن عمال صندوق التأمينات الاجتماعية لولاية غرداية موافقون على قيم العمل في المنظمة في الصندوق، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 4.483 وهي درجة مرتفعة تماما، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.508 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في قيم عمل المنظمة داخل الشركة بين

(1.063-0.425) وتدلل هذه القيم على موافقة لأغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في قيم عمل المنظمة داخل الصندوق.

المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية

يتضمن هذا المحور تحليل الإجابات عن أسئلة محور المعتقدات التنظيمية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا البعد، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 2-13 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
05	يعتقد الموظفون في المنظمة بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة	4.225	1.023	مرتفع تماما
06	توجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في المنظمة بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة	4.032	0.874	متفجع
07	يعتقد الموظفون في المنظمة أن إنجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم	3.612	1.170	مرتفع

المجموع	المعتقدات التنظيمية	3.957	0.728	مرتفع
---------	---------------------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه ن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني والمتمثل في المعتقدات التنظيمية تراوحت بين (3.612-4.225) بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن عمال صندوق التأمينات لغير الأجراء موافقون على المعتقدات التنظيمية في الصنحوق بنسبة كبيرة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.957 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في المعتقدات التنظيمية بين (0.874-1.174) وتدلل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من المرتفع، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا المحور.

المحور الثالث: التوقعات التنظيمية

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن أسئلة المحور الثالث والمتمثل في التوقعات التنظيمية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 2-14 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات التوقعات التنظيمية

غرداية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	تتوقع المنظمة أن الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها المنظمة والقوانين الداخلية للمنظمة	4.322	0.944	مرتفع تماما
09	تسعى الإدارة العليا في المنظمة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من المنظمة من حوافز ومكافآت	3.741	0.929	مرتفع
10	يتوقع الموظفون أن المنظمة توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بقوانين المنظمة	4.258	0.893	مرتفع
المجموع	التوقعات التنظيمية	4.107	0.651	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث المتمثل في التوقعات التنظيمية تراوحت بين (3.741-4.322) بدرجة مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن عمال صندوق التأمينات لغير الأجراء موافقون على التوقعات التنظيمية بنسبة كبيرة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 4.107 وهي درجة مرتفع، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.651 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت

الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (0.893-0.944) وتدل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من المرتفعة جدا، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على هذا المحور.

المحور الرابع: الأعراف التنظيمية

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن أسئلة المحور الرابع والمتمثل في الأعراف التنظيمية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 2-15 : تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	يسعى الموظفون في المنظمة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة	4.580	0.885	مرتفع تماما
12	يلتزم الموظفون بالمنظمة بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	4.225	1.086	مرتفع تماما
13	يلتزم الموظفون في المنظمة بمعايير تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعي	4.064	1.030	مرتفع
المجموع	الأعراف التنظيمية	4.290	0.792	مرتفع تماما

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الأعراف التنظيمية تراوحت بين (4.064-4.580) بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن عمال الصندوق التأمينات لغير الأجراء موافقون على الأعراف التنظيمية بنسبة كبيرة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 4.290 وهي درجة مرتفعة تماما، وقد انحراف المعياري الكلي بـ 0.792 وهي كذلك درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (0.885-1.086) وتدل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من مرتفع جدا، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا المحور.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة إحصائيا باستخدام برنامج Spss:

الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: "تلعب الثقافة التنظيمية دورا فعالا في صياغة استراتيجية المنظمة"

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولا باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: "قيم العمل لها دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة".

H_0 : لا يوجد لقيم العمل دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة.

H_1 : يوجد لقيم العمل دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة

واحدة عند مستوى (0.05).

جدول رقم 2-16 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t test المحسوبة	قيمة (ت) t test الجدولية	قيمة SIG T	نتيجة الفرضية
قيم العمل لها دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة	4.483	0.508	49.14	2.0322	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن قيم العمل لها دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الأول وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الأول بلغت 49.14، وهي بذلك دالة إحصائياً لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: "معتقدات المنظمة لها دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة"

H_0 : لا يوجد لمعتقدات المنظمة دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة

H_1 : يوجد لمعتقدات المنظمة

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة واحدة عند مستوى (0.05)

جدول رقم 2-17 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t المحسوبة	قيمة (ت) t الجدولية	قيمة SIG T	نتيجة الفرضية
معتقدات المنظمة لها دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة	3.957	0.728	30.222	2.0322	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن معتقدات المنظمة لها دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الثاني وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الثاني بلغت 30.222، وهي بذلك دالة إحصائيا لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: "تلعب توقعات المنظمة دور مهم في صياغة إستراتيجية المنظمة".

H_0 : لا يوجد لتوقعات المنظمة دور مهم في صياغة إستراتيجية المنظمة.

H_1 : يوجد لتوقعات المنظمة دور مهم في صياغة إستراتيجية المنظمة

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة واحدة عند مستوى (0.05).

جدول رقم 2-18 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t tes المحسوبة	قيمة (ت) t test الجدولية	قيمة SIG T	نتيجة الفرضية
تلعب توقعات دور مهم في صياغة إستراتيجية المنظمة	4.107	0.651	35.077	2.0322	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن تلعب توقعات دور مهم في صياغة إستراتيجية المنظمة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الثالث وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الثالث بلغت 35.077، وهي بذلك دالة إحصائياً لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية: "دور الأعراف عامل أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة".

H_0 : لا يوجد للأعراف عامل أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة.

H_1 : يوجد للأعراف عامل أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة واحدة عند مستوى (0.05)

جدول رقم 2-19 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الفرعية الرابعة

نتيجة الفرضية	قيمة SIG T	قيمة (ت) t test الجدولية	قيمة (ت) t tes المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الفرعية الرابعة
دالة	0.000	2.0322	30.150	0.792	4.290	دور الأعراف عامل أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن دور الأعراف عامل أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الرابع وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الرابع بلغت 30.150، وهي بذلك دالة إحصائيا لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: "تلعب الثقافة التنظيمية دورا فعالا في صياغة إستراتيجية المنظمة"

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نقوم باختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

H_0 : لا يوجد للثقافة التنظيمية دورا فعالا في صياغة إستراتيجية المنظمة.

H_1 : يوجد للثقافة التنظيمية دورا فعالا في صياغة إستراتيجية المنظمة.

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) t test لعينة واحدة عند

مستوى (0.05)

جدول رقم 2-20 : نتائج اختبار (ت) t test لعينة واحدة الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t tes المحسوبة	قيمة (ت) t قيمة الجدولية	قيمة SIG T	نتيجة الفرضية
تلعب الثقافة التنظيمية دورا فعالا في صياغة إستراتيجية المنظمة	4.209	0.519	45.139	2.0322	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن دور الأعراف عامل أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة الثقافة التنظيمية هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات الثقافة التنظيمية بلغت 45.139، وهي بذلك دالة إحصائيا لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة عمال صندوق التأمينات الاجتماعية للغير الأجراء Casnos ولاية غرداية، وقد تم تحليل نتائج الاستبيان الموجه للعمال، واختبار فرضيات البحث والمتعلقة بدور الثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة، من ناحية كل محور من محاور الثقافة التنظيمية (قيم عمل المنظمة، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، وقد تم الاعتماد على تحليل عينة من عمال صندوق التأمينات الاجتماعية للغير الأجراء Casnos ولاية غرداية، حيث بلغ حجم العينة 31 عاملاً، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

خاتمة

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في صياغة إستراتيجية المنظمة ، فهي المحرك الأساسي والأداة الفعالة لنجاح أي منظمة ، وذلك لما تلعبه من دور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، من توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية وتكيفية خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة، شأنها شأن التأثير في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها كلما أدى ذلك إلى وضع خطط إستراتيجية فعالة تمكن المنظمة من بقائها واستمرارها في ظل التحولات المستمرة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي، والذي يفرض مواقف متعددة لدى المنظمة ، وهو ما يعني ضرورة تعديل الاستراتيجيات الحالية أو اعتماد استراتيجيات جديدة مناسبة من أجل التكيف مع هذه التحولات، وهذا لا يتم إلا بالاعتماد على مضامين ثقافية ينتجها البناء الاجتماعي القائم في المنظمة .

وفيما اتضح لنا من خلال الجانب الميداني لهذا البحث أن ميدان الدراسة - مؤسسة صندوق اضماتن الاجتماعي الغير الأجراء casnos بغرداية - تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل اعتمادها لقيم العمل في المنظمة ما يؤدي به إلى الشعور بالانتماء لها، مثلنا اعتمادنا في الفرضية الأولى . فقد يؤدي ذلك إلى المسؤولية و الاحترام تجاه المنظمة ، وكذا اعتمادها على المعتقدات و التوقعات التنظيمية ، وهذا يساهم في ترسيخ قوة و المشاركة للعامل، مما يزيد ولائه للمنظمة، ويزيد تحفيزه هذا يعود بالفائدة على المنظمة و اعتمادها أيضا على الأعراف التنظيمية و ذلك كما اتينا به في الفرضية الرابعة والتي تلعب دور أساسي في صياغة إستراتيجية و تحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة:

1- اختبار الفرضيات :

اختبار فرضيات الدراسة إحصائيا باستخدام برنامج Spss

الفرضية الرئيسية: نصت الفرضية على : "تلعب الثقافة التنظيمية دورا فعال في صياغة استراتيجية المنظمة"

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولاً باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (البعد الأول للثقافة التنظيمية) واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة

من خلال دراستنا نستنتج أن قيم العمل لها دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الأول وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الأول بلغت 49.14، وهي بذلك دالة إحصائياً لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

قيم العمل لها دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة

الفرضية الفرعية الثانية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (البعد الثاني للثقافة التنظيمية) واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الدراسة نستنتج أن معتقدات المنظمة لها دور أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الثاني وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الثاني بلغت 30.222، وهي بذلك دالة إحصائياً لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

معتقدات المنظمة لها دور أساسي و مهم في صياغة إستراتيجية المنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (البعد الثالث للثقافة التنظيمية) واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الدراسة نستنتج أن تلعب توقعات دور مهم في صياغة إستراتيجية المنظمة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الثالث وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)،

كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الثالث بلغت 35.077، وهي بذلك دالة إحصائياً لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، تلعب معتقدات المنظمة دور مهم في صياغة المنظمة .

الفرضية الفرعية الرابعة :

● هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (البعد الرابع للثقافة التنظيمية) واستراتيجية المنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال دراستنا نستنتج أن دور الأعراف عامل أساسي في صياغة إستراتيجية المنظمة، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة المحور الرابع وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t test المحسوبة لكل عبارات المحور الرابع بلغت 30.150، وهي بذلك دالة إحصائياً لذلك يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعليه نؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة. دور الأعراف عامل أساسي في صياغة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة .

2- استنتاجات الدراسة :

المحور المتمثل في قيم عمل المنظمة داخل الشركة فقد تحصلنا موافقة لأغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في قيم عمل المنظمة داخل الصندوق. فإن كسب الإحترام و التقدير من أهم العوامل الأساسية في قيم التنظيمية بالنسبة للعمال .

لمحور المتمثل في المعتقدات التنظيمية فقد وجدنا قرب إجابات أفراد العينة من المرتفع، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا المحور.

فأغلبيتهم يعتقدون أهمية التطور علاقات العمل وروح العمل عامل أساسي بالنسبة لهم من أجل صياغة أهداف المنظمة .

اما بالنسبة المحور الثالث المتمثل في التوقعات فإن أغلبية أفراد العينة إجاباتهم قرب من المرتفعة جدا، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على هذا المحور.

فقد كانوا موافقين على أن يقوموا بواجبتهم و مهامهم طالما أنهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية ..

أما بالنسبة المحور الرابع المتمثل في الأعراف التنظيمية فقد تحصلنا على قرب إجابات من مرتفع جدا، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا المحور.

لذلك أن عمال المؤسسة كانوا ملتزمين بمعايير تساعد على تهيئة المناخ يشجعهم على الإبداع و الابتكار ..

3- اقتراحات :

- ضرورة أن تولى المؤسسة إهتماما خاصا بتوفير عناصر الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيرا هاما يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية لهم وبتالي الزيادة في الفعالية ، وزيادة التزامهم وولائهم للمؤسسة أي تخفيف تأثير الفرصة البديلة وفقد الإطارات المحورية والعمالة المكون والمختص مهنيا و التي تعتبر خسارة للمؤسسة فقدتها وفقد خبرتها؛
- ضرورة أن تهتم المؤسسة بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد؛
- ضرورة أن تكون الغلبة للقيم التنظيمية المشتركة على القيم الشخصية للمسؤول في المؤسسة؛
- ضرورة الإهتمام بتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي حتى يتماشى مع الطبيعة القانونية الجديدة للشركة ومتغيرات البيئية ؛

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

- الكتب :

- 1- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط 2000.
- 2- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 3- عبد الحميد عبد المنطلب ، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال (القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2010 .
- 4- علاء الدين ناظوريه ، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (عمان : دار زهران النسر و التوزيع 2016 م) .

- المذكرات الجامعية :

- 5- ايهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف يوسف عبد عطية بحر، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 6- بومدين بلكبير، تأثير الثقافة التنظيمية على ابتكارية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة،، 2018 .
- 7- الطيب داودي أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية .في صياغة الإستراتيجية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 05 ، 2007 .
- 8- عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 9- محمد حسين داود حلوه ..رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، 1444هـ ، 2022م.
- 10- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، اشراف ثامر بن ملوح المطيري، ، كلية

قائمة المصادر والمراجع

الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.

- المجالات :

- 11- مجلة التنمية الإقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 02 . 2016 .
- 12- مجلة الدراسات والبحوث البيئية (2018). العدد 8 رقم .
- 13- المجلة العربية للإدارة، مج 39 ، ع 1 - مارس (آذار) 2019 .
- 14- مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية ، العدد : 26 السنة الرابعة عشرة 2020 .
- 15- نعم دايع عبد علي و محمد فائز حسن ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي -- دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، جامعة المستنصرية كربلاء العراق ، المجلد الثاني ، العدد السابع ، سنة 2013 .
- 16- يوسف كمال ، بن محمد ايمان و عروسي سميرة ، الإلتزام التنظيمي كمتغير و سيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك العمل ، . مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد و الإدارة ، جامعة عمار ثليجي الأغواط _ الجزائر المجلد (02) العدد (03) ، جوان 2018 .

- المراجع الأجنبية :

- Journal of enviromental studeies and Reasearches (2018) .

قائمة الملاحق



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الاعمال



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد

أخي الفاضل أختي الفاضلة...

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة حيث قمنا بتحضير هذا الاستبيان الذي نضعه بين يديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة العبارات الواردة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها؛ كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالب: عمير عبد المنعم السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

العمر:

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكبر من 50 سنة

من 41 إلى 50

سنوات الخبرة:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

المؤهل العلمي:

ثانوي

متوسط أو أقل

ليسانس

تقني سامي

دراسات عليا

ماستر أو مهندس

المنصب العملي:

عون تحكم

عون تنفيذي

إطار سامي

إطار

قائمة الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
قيم عمل المنظمة						
1	يحمى المسؤولون في الشركة بالإحترام و التقدير من قبل الموظفين					
2	يتحمل الموظفون في المنظمة مسؤولية أداء المهام و الواجبات دون إشراف مستمر .					
3	يشعر الموظفون في المنظمة بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة.					
4	يلقي التجديد و الإبداع تشجيعا في هذه الشركة .					
المعتقدات التنظيمية						
5	يعتقد الموظفون في المنظمة بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة .					
6	توجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في المنظمة بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة.					
7	يعتقد الموظفون في المنظمة أن إنجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في الكفاءة والحوافز الممنوحة لهم .					
التوقعات التنظيمية						
8	تتوقع المنظمة أن الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها المنظمة والقوانين الداخلية للمنظمة .					
9	تسعى الإدارة العليا في المنظمة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من المنظمة من حوافز ومكافآت.					
10	يتوقع الموظفون أن المنظمة توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بقوانين المنظمة .					
الأعراف التنظيمية						
11	يسعى الموظفون في المنظمة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة .					
12	يلتزم الموظفون بالمنظمة بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار					
13	يلتزم الموظفون في المنظمة بمعايير تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعي					

1- معامل الصدق والثبات:

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	13

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,449	4

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,499	3

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,498	3

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	3

2- تحليل البيانات الشخصية:

الجنس

		Fréquen ce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	ذكر	17	54,8	54,8	54,8
	أنثى	14	45,2	45,2	100,0
	Tota l	31	100,0	100,0	

العمر

		Fréquen ce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	أقل من 30 سنة	7	22,6	22,6	22,6
	من 30 إلى 40 سنة	8	25,8	25,8	48,4

قائمة الملاحق

من 41 إلى 50 سنة	11	35,5	35,5	83,9
أكبر من 50 سنة	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid 5 أقل من 5 سنوات	4	12,9	12,9	12,9
10 من 5 إلى 10 سنوات	1	3,2	3,2	16,1
15 من 11 إلى 15 سنة	9	29,0	29,0	45,2
15 أكثر من 15 سنة	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المنصب_العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid 7 عون تنفيذي	7	22,6	22,6	22,6
6 عون تحكم	6	19,4	19,4	41,9
15 إطار	15	48,4	48,4	90,3

قائمة الملاحق

إطار سامي	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Diagramme en Secteurs Effectif de الجنس

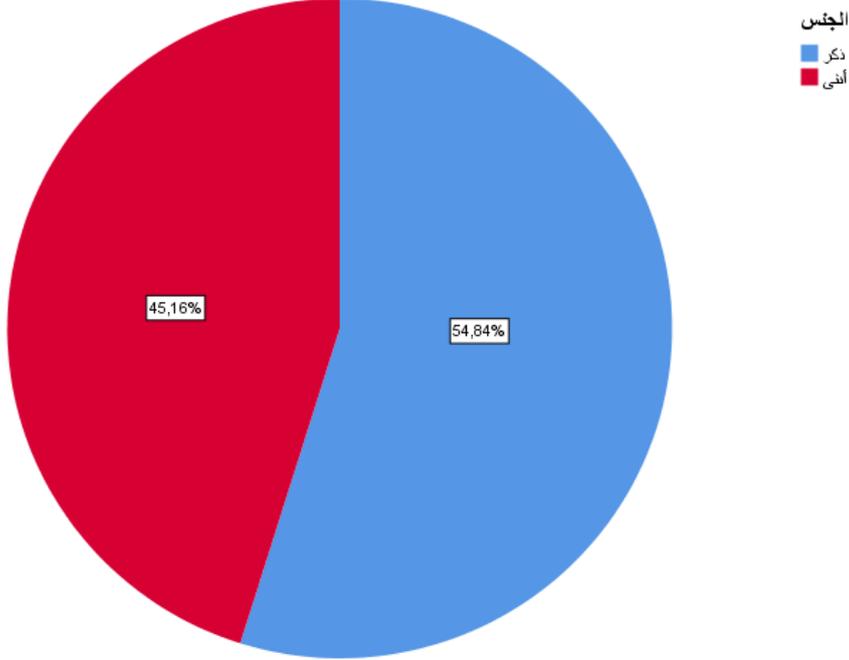


Diagramme en Secteurs Effectif de العمر

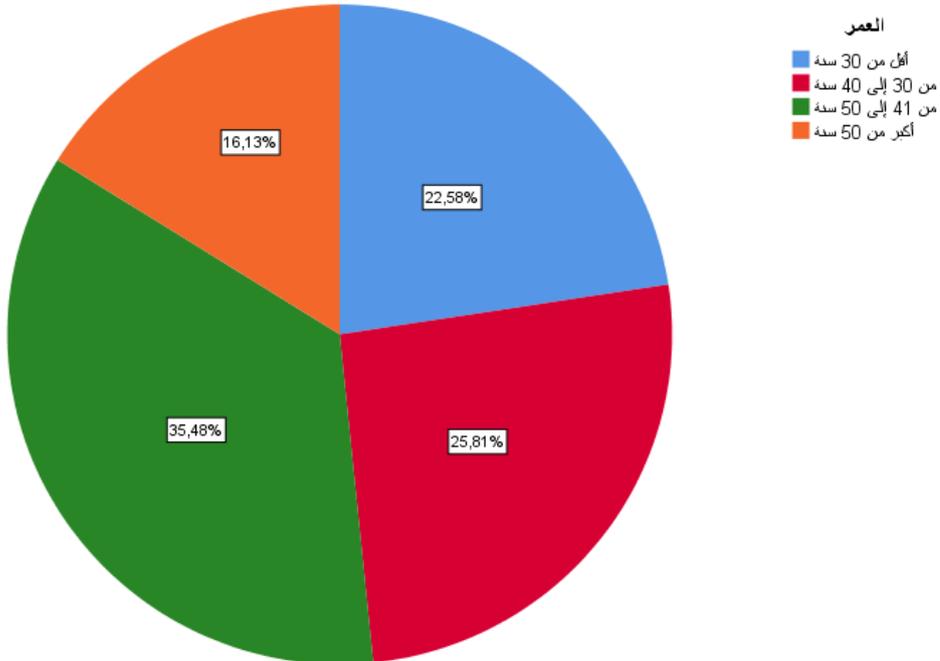


Diagramme en Secteurs Effectif de سنوات_الخبرة

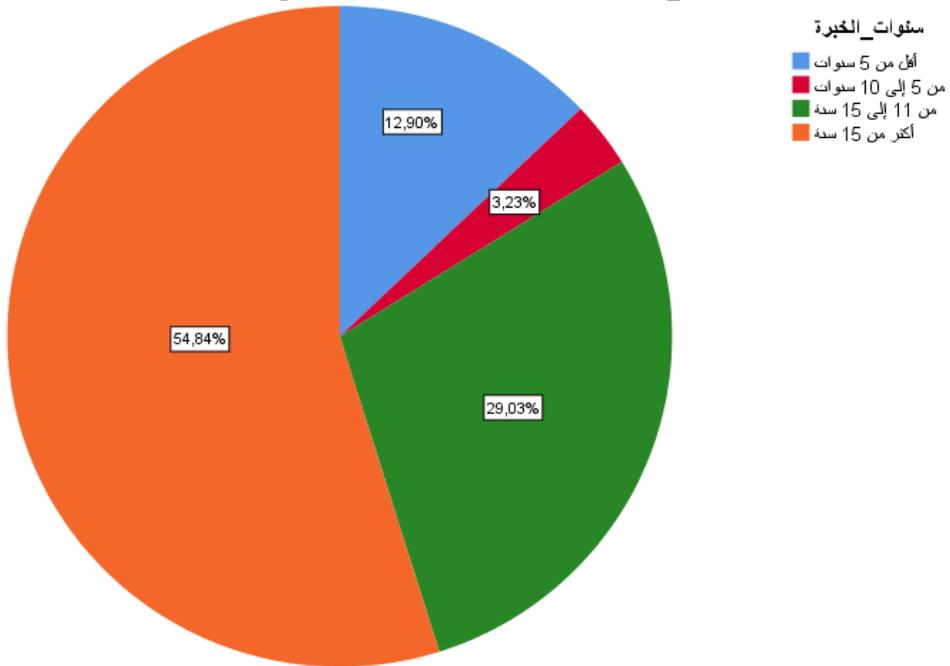
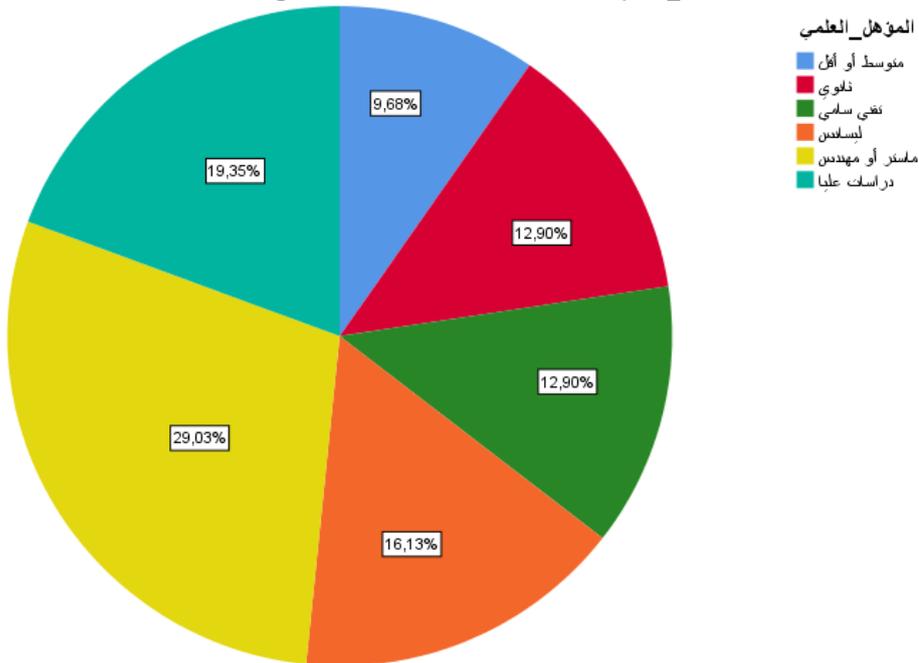
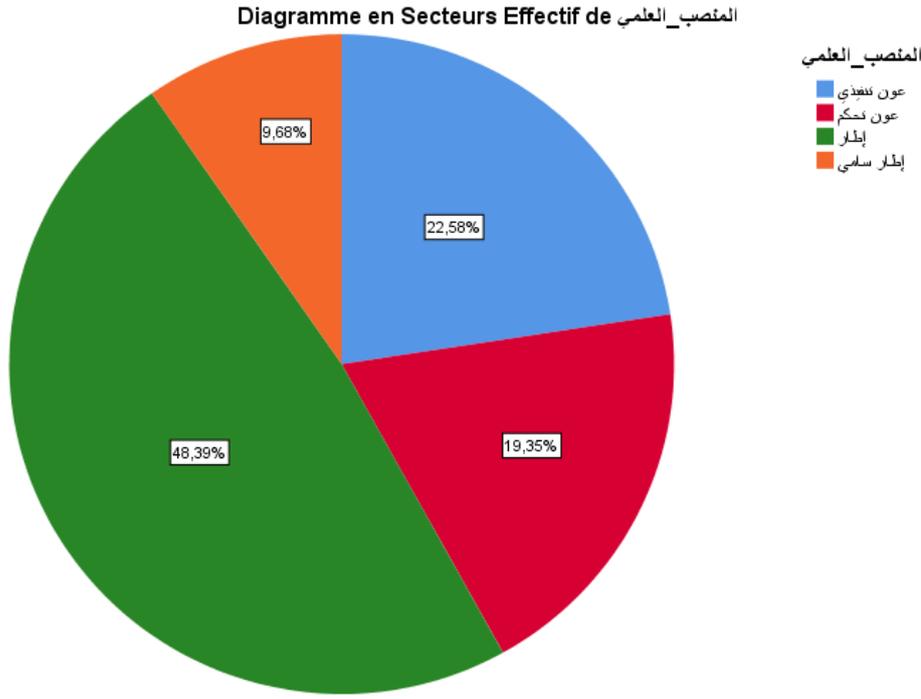


Diagramme en Secteurs Effectif de المؤهل_العلمي





3- تحليل بيانات الدراسة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يخضى المسؤولون في الشركة بالإحترام و التقدير من قبل الموظفين	31	4,7742	,42502
يتحمل الموظفون في المنظمة مسؤولية أداء المهام و الواجبات دون إشراف مستمر.	31	4,5484	,76762
يشعر الموظفون في المنظمة بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة.	31	4,3548	,91464

قائمة الملاحق

يلقي التحديد و الإبداع تشجيعا في هذه الشركة.	31	4,2581	1,06357
N valide (liste) 31			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعتقد الموظفون في المنظمة بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة.	31	4,2258	1,02338
توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في المنظمة بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة.	31	4,0323	,87498
يعتقد الموظفون في المنظمة أن إنجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم.	31	3,6129	1,17409
N valide (liste) 31			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

قائمة الملاحق

تتوقع المنظمة أن الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم	31	4,3226	,94471
تسعى الإدارة العليا في المنظمة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من المنظمة من حوافز ومكافآت.	31	3,7419	,92979
يتوقع الموظفون أن المنظمة توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بقوانين المنظمة.	31	4,2581	,89322
N valide (liste)	31		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يسعى الموظفون في المنظمة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.	31	4,5806	,88597
يلتزم الموظفون بالمنظمة بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار	31	4,2258	1,08657
يلتزم الموظفون في المنظمة بمعايير تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعي	31	4,0645	1,03071

قائمة الملاحق

N valide (liste)	31		
------------------	----	--	--

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أولا	31	4,4839	,50800
ثانيا	31	3,9570	,72899
ثالثا	31	4,1075	,65199
رابعا	31	4,2903	,79229
N valide (liste)	31		

4- اختبار فرضيات الدراسة:

Statistiques sur échantillon uniques

N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أولا 31	4,4839	,50800	,09124

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur
أولا 49,144	30	,000	4,48387	4,2975	4,6702

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ثانيا	31	3,9570	,72899	,13093

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ثانيا	30,222	30	,000	3,95699	3,6896	4,2244

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
رابعا	31	4,2903	,79229	,14230

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	

قائمة الملاحق

					Inférieur	Supérieur
رابعاً	30,150	30	,000	4,29032	3,9997	4,5809

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكل	31	4,2097	,51925	,09326

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الكل	45,139	30	,000	4,20968	4,0192	4,4001