



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

رقم التسجيل:

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع

تنمية و تسيير الموارد البشرية

الموضوع

دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

- في ولاية تيارت - نموذجا

إشراف الأستاذ:

- يحي عبد المالك

من إعداد الطالبة:

- مليكة عمار

السنة الجامعية

2015 / 2014

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	منظومة مبادئ التطوير التنظيمي و آليات حركاتها	1
18	خلاصة أهمية التطوير التنظيمي	2
22	تعريف الثقافة التنظيمية	3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	الجنس	1
58	السن	2
59	الوضعية التعليمية	3
60	المستوى الوظيفي	4
61	الأقدمية	5
62	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجامعة	6
63	وضوح خطط تدريب الفرد و مساعدتها على عدم الخوف من التغيير	7
65	التعلم المعرفي و تقديم البدائل و الحلول	8
66	السماح بالمبادرة و حل المشكلات	9
68	الالتزام بإنجاز المهام و تقبل المشاكل في العمل	10
69	أنظمة و لوائح العمل و تطوير معتقدات و أهداف الفرد	11
70	التطورات التكنولوجية و تنمية المعارف	12

71	الانضباط و احترام الوقت و مواجهة الصعوبات	13
72	الترقية على أسس موضوعية و تقبل التغيير	14
73	عدم الحصول على الترقية و التأثير على قدرات العامل	15
74	المشاركة في اتخاذ القرار و زيادة الإحساس بالانتماء	16
75	عدم انسياب قنوات الاتصال و زيادة حدة الصراعات التنظيمية	17
76	المشاركة في إنجاز المهام و تحقيق التماسك	18
77	الملتقيات و المحاضرات و إكساب المعارف الجديدة	19
78	تجديد العمل في الجامعة و تناسبه بمفهوم الجماعة الهادف للتعاون	20
80	العلاقات الإجتماعية و زيادة الولاء	21
81	العمل التعاوني و تقليل الأخطاء	22
82	الجنس و المستوى الوظيفي	23
83	المشاركة في إنجاز الأعمال و زيادة الولاء	24
85	التطورات التكنولوجية و تقبل التغيير	25

فهرس المحتويات

	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	كلمة الشكر
	إهداء
	ملخص الدراسة
أب	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري و التصوري للدراسة

05	تمهيد
05	أولاً: أسباب و مبرارت إختيار الموضوع دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية
06	ثانياً: اهمية الدراسة
06	ثالثاً: الإشكالية
08	رابعاً: الفرضيات
08	خامساً: أهداف الدراسة
09	سادساً: الجهاز المفاهيمي
09	1- التطوير التنظيمي
09	- تعريف التطوير التنظيمي
10	- مبرارات التطوير التنظيمي
12	- خصائص التطوير التنظيمي

16مبادئ التطوير التنظيمي
21مناهج التطوير التنظيمي
21أهمية التطوير التنظيمي
232- الثقافة التنظيمية
25تعريف الثقافة التنظيمية
26- القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات
27- خصائص الثقافة التنظيمية
28- وظائف الثقافة التنظيمية
30- قوة الثقافة التنظيمية
30- أهمية الثقافة التنظيمية
30سابعاً: المداخل النظرية لدراسة التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية
301- نظريات النسق المغلق
30- نظرية الإدارة العلمية
31- النظرية البيروقراطية
32- نظرية التكوين الإداري
38- مدرسة العلاقات الإنسانية
342- نظريات النسق المفتوح
34- نظرية x و y

36 النظرية اليابانية
37 نظرية اتخاذ القرارات
38 نظرية الإدارة بالأهداف
39 ثامنا: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

49 تمهيد
49 أولا: مجالات الدراسة
49 1-المجال المكاني
50 2-المجال البشري
51 3-المجال الزمني
51 ثانيا: مجتمع البحث
52 ثالثا: منهج الدراسة
53 رابعا: أدوات الدراسة
53 1- الملاحظة
54 2- المقابلة
55 3- الاستمارة

الفصل الثالث: عرض و تحليل البيانات الميدانية

57

57

62

تمهيد.....

أولاً: البيانات السوسيو ديموغرافية.....

ثانياً: التطوير على مستوى الفرد و الإبداع التنظيمي.....

ثالثاً: التطوير على مستوى الجماعة و العمل الجماعي.....

رابعاً: نتائج الدراسة.....

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها.....

- نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....

- نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة.....

- خاتمة.....

■ المراجع.....

■ الملاحق.....

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

أولاً : أسباب و مبررات اختيار موضوع (دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية)

ثانياً : أهمية الدراسة

ثالثاً : الإشكالية

رابعاً : الفرضيات

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: الجهاز المفاهيمي

01-التطوير التنظيمي

- تعريف التطوير التنظيمي

-مبررات التطوير التنظيمي

-خصائص التطوير التنظيمي

-مبادئ التطوير التنظيمي

-مناهج التطوير التنظيمي

-أهمية التطوير التنظيمي

-أهداف التطوير التنظيمي

02- الثقافة التنظيمية

-تعريف الثقافة التنظيمية

-القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات

- خصائص الثقافة التنظيمية

- وظائف الثقافة التنظيمية

- قوة الثقافة التنظيمية

- أهمية الثقافة التنظيمية

سابعاً : المداخل النظرية لدراسة التطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية

ثامناً : الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة

- المجال المكاني

- المجال الزمني

- المجال البشري

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً : منهج الدراسة

رابعاً : أدوات الدراسة :

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج

تمهيد

أولاً : البيانات السوسيو ديموغرافية

ثانياً : التطوير على مستوى الفرد وثقافة الإبداع التنظيمي

ثالثاً : التطوير على مستوى الجماعة وثقافة العمل الجماعي

رابعاً: نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها

- نتائج الفرضية الجزئية الأولى

- نتائج الفرضية الجزئية الثانية

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة

خاتمة

المراجع

الملاحق

تَشْكُرَات

يسعدني أن أعطي كل ذي حق حقه من الاعتراف بالجميل و الشكر الجزيل بدأ بالله عز وجل الذي

أنار لي دربي و يسر أمري ووفقني في إنهاء هذه المذكرة و ذلك بقدرته تعالى

شكر إلى الأصدقاء

شكرا إلى الأستاذ المشرف يا حي عبد المالك

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إعداد هذه المذكرة و خصوصا إلى إبراهيم و محمد

شارف و هند و هجيرة

إلى كل الموظفين في كلية علوم الطبيعة و الحياة

إلى طاقم الوحدة العمالية لجامعة ابن خلدون – كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بمنحنا فرصة

التكوين لانجاز العمل الميداني بالمركز

الشكر الجزيل إلى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية و طلابها على تأدية رسالتها.

و في الأخير أحمد الله سبحانه و تعالى الذي أمدني بالعون على إنجاز عملي.

عمار ملايكة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الله عز و جل "ارحمهما كما ربياني
صغيرا"

إلى من أوجدتني في هذه الحياة و التي حملتني وهنا على وهن و سهرت على
تربية و تعليمي و غمرتني بحبها و حنانها يا أغلى ما حياتي أمي الحنونة أطال
الله عمرها و أبي العزيز حفظه الله

إلى كل من تقاسم معي كلمة أبي و أمي سارة - محمد - فيصل

إلى كل الأهل: جدي و جدتي - أخوالي و خالاتي أعمامي و عماتي و كل
أبنائهم و بناتهم

إلى رفيقات الدرب : هند ، نوال ، هجيرة ، نادية ، ميمونة ، نعيمة ، العالية
، جميلة ، ياسمين ، اسمهان ، كاهينة ، فاطمة و خضرة.

إلى كل من ساعدني محمد ، إبراهيم ، عبدالقادر و خالد.

إلى الأمانة العامة لكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية حمودي ميمي.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	منظومة مبادئ التطوير التنظيمي و آليات حركاتها	1
	خلاصة أهمية التطوير التنظيمي	2
	تعريف الثقافة التنظيمية	3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الجنس	1
	السن	2
	الوضعية التعليمية	3
	المستوى الوظيفي	4
	الأقدمية	5
	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجامعة	6
	وضوح خطط تدريب الفرد و مساعدتها على عدم الخوف من التغيير	7
	التعلم المعرفي و تقديم البدائل و الحلول	8
	السماح بالمبادرة و حل المشكلات	9
	الالتزام بإنجاز المهام و تقبل المشاكل في العمل	10

	أنظمة و لوائح العمل و تطوير معتقدات و أهداف الفرد	11
	التطورات التكنولوجية و تنمية المعارف	12
	الانضباط و احترام الوقت و مواجهة الصعوبات	13
	الترقية على أسس موضوعية و تقبل التغيير	14
	عدم الحصول على الترقية و التأثير على قدرات العامل	15
	المشاركة في اتخاذ القرار و زيادة الإحساس بالانتماء	16
	عدم انسياب قنوات الاتصال و زيادة حدة الصراعات التنظيمية	17
	المشاركة في إنجاز المهام و تحقيق التماسك	18
	الملتقيات و المحاضرات و إكساب المعارف الجديدة	19
	تجديد العمل في الجامعة و تناسبه بمفهوم الجماعة الهادف للتعاون	20
	العلاقات الإجتماعية و زيادة الولاء	21
	العمل التعاوني و تقليل الاخطاء	22
	الجنس و المستوى الوظيفي	23
	المشاركة في إنجاز الأعمال و زيادة الولاء	24
	التطورات التكنولوجية و تقبل التغيير	25

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

كلمة الشكر

إهداء

ملخص الدراسة

مقدمة

الفصل الاول: الاطار النظري و التصوري للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب و مبررات إختيار الموضوع دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة
التنظيمية

ثانياً: اهمية الدراسة

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: الفرضيات

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: الجهاز المفاهيمي

1- التطوير التنظيمي

- تعريف التطوير التنظيمي

- مبررات التطوير التنظيمي

- خصائص التطوير التنظيمي

- مبادئ التطوير التنظيمي

- مناهج التطوير التنظيمي

- أهمية التطوير التنظيمي

2- الثقافة التنظيمية

-تعريف الثقافة التنظيمية

- القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات

- خصائص الثقافة التنظيمية

- وظائف الثقافة التنظيمية

- قوة الثقافة التنظيمية

- أهمية الثقافة التنظيمية

سابعا: المداخل النظرية لدراسة التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية

1- نظريات النسق المغلق

- نظرية الإدارة العلمية

- النظرية البيروقراطية

- نظرية التكوين الإداري

- مدرسة العلاقات الإنسانية

2- نظريات النسق المفتوح

- نظرية X و y

- النظرية اليابانية

- نظرية اتخاذ القرار

- نظرية الإدارة بالأهداف

ثامنا: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج

تمهيد

أولاً: البيانات السوسيو ديموغرافية

ثانياً: التطوير على مستوى الفرد و الإبداع التنظيمي

ثالثاً: التطوير على مستوى الجماعة و العمل الجماعي

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

- خاتمة

- المراجع

- الملاحق

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

أولا : أسباب و مبررات اختيار موضوع (دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية)

ثانيا : أهمية الدراسة

ثالثا : الإشكالية

رابعا : الفرضيات

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: الجهاز المفاهيمي

01-التطوير التنظيمي

- تعريف التطوير التنظيمي

-مبررات التطوير التنظيمي

-خصائص التطوير التنظيمي

-مبادئ التطوير التنظيمي

-مناهج التطوير التنظيمي

-أهمية التطوير التنظيمي

-أهداف التطوير التنظيمي

02-الثقافة التنظيمية

-تعريف الثقافة التنظيمية

-القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات

- خصائص الثقافة التنظيمية

- وظائف الثقافة التنظيمية

- قوة الثقافة التنظيمية

- أهمية الثقافة التنظيمية

سابعاً : المداخل النظرية لدراسة التطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية

ثامناً : الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة

- المجال المكاني

- المجال الزمني

- المجال البشري

ثانيا : مجتمع البحث

ثالثا : منهج الدراسة

رابعا : أدوات الدراسة :

الفصل الثالث : عرض و تحليل النتائج

تمهيد

أولا : البيانات السوسيو ديموغرافية

ثانيا : التطوير على مستوى الفرد وثقافة الإبداع التنظيمي

ثالثا : التطوير على مستوى الجماعة وثقافة العمل الجماعي

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

تمهيد

أولا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثا: القضايا التي تشير لها الدراسة

خاتمة

المراجع

الملاحق

مقدمة

المقدمة

تعتبر التطورات و التحولات التي حدثت في أرجاء العالم منذ العقود الأخيرة بمثابة حقيقة أساسية عاشتها المنظمات التي تعد اليوم جزء لا يتجزأ من حياتنا فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بمنظمة أو أكثر في مجال العمل و هذا حسب احتياجاتنا غلا أن العمل بها لا يزال أمر محير فهمه سواء من حيث التركيبة أو الأداء و عليه أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع دور التطور التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية الذي حضي باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين بالإضافة إلى أن المنظمة التي تسعى للبقاء و النمو لتحقيق النجاح ان لا تقف أمام الظروف التي تحكم مصيرها بل يتوجب عليها السعي للتطوير على مستوى الفرد و الجماعة عن طريق إكساب مهاراتهم المتجددة و تمديدها بالمعلومات الضرورية التي تتناسب مع التجديدات الحاصلة في بيئة العمل الآخذين بعين الاعتبار القيم الثقافية و الأنظمة السائدة داخل المنظمة كونها فعالا مؤيد للإدارة و مساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها التي تقوى من خلال قبولها من طرف أغلبية العاملين الراضيين عن قيادتها و قواعدها و من هذا المنطق نحاول دراسة دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية في جامعة غبن خلدون لولاية تيارت

و لتحقيق هذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى أربعة فصول منها نظري و الأخرى ميدانية على هذا الأساس تناولنا في الفصل الأول الذي حوي الإطار النظري و التصوري للدراسة: أسباب و مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة ، الإشكالية ، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، الجهاز المفاهيمي ، المداخل النظرية لدراسة التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية و التي من أهمها نظريات النسق المغلق المتمثلة في الإدارة العلمية و نظرية البيروقراطية و التكوين الإداري ، العلاقات الإنسانية و نظريات التنسيق المفتوح التي حوت كل من نظرية X و y و نظرية اتخاذ القرارات ،

و نظرية الإدارة بالأهداف ، النظرية اليابانية بالإضافة إلى الدراسات الإمبريقية ، حيث تم عرض مختلف الدراسات التي عالجت هذا الموضوع .

أما الفصل الثاني فيخص الإجراءات المنهجية في الدراسة التي تضمنت معالجة الدراسة (المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزمني) ثم المنهج المستخدم و الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه عرض و تحليل النتائج في حيث خصصنا الفصل الرابع الذي جاء بعنوان مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضنا و في ضوء الدراسات السابقة، و أخيرا انتهت دراساتنا هذه بخاتمة.

الفصل الأول

الإطار النظري و

التصوري

للدراسته

مقدمة

تعتبر التطورات و التحولات التي حدثت في أرجاء العالم منذ العقود الأخيرة بمثابة حقيقة أساسية عاشتها المنظمات التي تعد اليوم جزء لا يتجزأ من حياتنا فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بمنظمة أو أكثر في مجال العمل و هذا حسب احتياجاتنا غلا أن العمل بها لا يزال أمر محير فهمه سواء من حيث التركيبة أو الأداء و عليه أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع دور التطور التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية الذي حضي باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين بالإضافة إلى أن المنظمة التي تسعى للبقاء و النمو لتحقيق النجاح ان لا تقف أمام الظروف التي تحكم مصيرها بل يتوجب عليها السعي للتطوير على مستوى الفرد و الجماعة عن طريق إكساب مهاراتهم المتجددة و تمديدها بالمعلومات الضرورية التي تتناسب مع التجديدات الحاصلة في بيئة العمل الآخذين بعين الاعتبار القيم الثقافية و الأنظمة السائدة داخل المنظمة كونها فعلا مؤيد للإدارة و مساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها التي تقوى من خلال قبولها من طرف أغلبية العاملين الراضيين عن قيادتها و قواعدها و من هذا المنطق نحاول دراسة دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية في جامعة غبن خلدون لولاية تيارت.

و لتحقيق هذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى أربعة فصول منها نظري و الأخرى ميدانية على هذا الأساس تناولنا في الفصل الأول الذي حوي الإطار النظري و التصوري للدراسة: أسباب و مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة ، الإشكالية ، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، الجهاز المفاهيمي ، المداخل النظرية لدراسة التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية و التي من أهمها نظريات النسق المغلق المتمثلة في الإدارة العلمية و نظرية البيروقراطية و التكوين الإداري ، العلاقات الإنسانية و نظريات التنسيق المفتوح التي حوت كل من نظرية x و y و نظرية اتخاذ القرارات ، و نظرية الإدارة بالأهداف ، النظرية اليابانية بالإضافة إلى الدراسات الإمبريقية ، حيث تم عرض مختلف الدراسات التي عالجت هذا الموضوع .

أما الفصل الثاني فيخص الإجراءات المنهجية في الدراسة التي تضمنت معالجة الدراسة (المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزمني) ثم المنهج المستخدم و الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه عرض و تحليل النتائج في حيث خصصنا الفصل الرابع الذي جاء بعنوان مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضنا و في ضوء الدراسات السابقة، و أخيرا انتهت دراساتنا هذه بخاتمة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الله عز و جل "ارحمهما كما
ربياني صغيرا"

إلى من أوجدتني في هذه الحياة و التي حملتني وهنا على وهن و سهرت
على تربية و تعليمي و غمرتني بحبها و حنانها يا أغلى ما حياتي أمي
الحنونة أطال الله عمرها و أبي العزيز حفظه الله

إلى كل من تقاسم معي كلمة أبي و أمي سارة - محمد - فيصل

إلى كل الأهل: جدي و جديتي - أحوالي و خالاتي أعمامي و عماتي
و كل أبنائهم و بناتهم

إلى رفيقات الدرب : هند ، نوال ، هجيرة ، نادية ، ميمونة ، نعيمة ،
العالية ، جميلة ، ياسمين ، اسمهان ، كاهينة ، فاطمة و خضرة.

إلى كل من ساعدني محمد ، إبراهيم ، عبدالقادر و خالد.

إلى الأمانة العامة لكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية حمودي ميمي.

عمار ملكية





لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ مُحَمَّدٌ رَسُوْلُهُ

Elopa

تمهيد :

يعتبر موضوع التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية من بين المواضيع التي أثارَت اهتمامنا, لذا يجدر بنا البحث عن أهم الأسباب التي دفعت بنا لمعالجة هذه الدراسة بدا من الإشكالية و المفاهيم و الفرضيات حتى نصل إلى معرفة دور المتغيرين التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع (دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية):

01- الأسباب الذاتية :

- اختيار هذا الموضوع جاء بناء على مساعدة المشرف
- الفضول لمعرفة آليات التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة ابن خلدون .
- الكشف عن الأطر التطويرية في جامعة ابن خلدون و الثقافة التي يحملها العمال.
- محاولة معرفة ما إذ كان هناك تطوير تنظيمي على مستوى الفرد و الجماعة الذي يساهم في خلق كل من ثقافة الإبداع و العمل الجماعي داخل الجامعة.

02- الأسباب الموضوعية :

- محاولة معرفة مكونات الثقافة داخل الجامعة.
- محاولة معرفة الدور الذي يلعبه التطوير التنظيمي في بناء المنظمات من خلال خلق ثقافة الإبداع لدى أعضاء الجامعة
- أهمية التطوير التنظيمي و مدى مساهمته في فشل أو نجاح الجامعة.
- قلة الدراسات و البحوث حسب اطلاعي في مجال هذا الموضوع .
- محاولة معرفة الأطر الثقافية التي تعتمد عليها الجامعة لرسمها كنموذج .

ثانياً : أهمية الدراسة

تتجلى الدراسة أهمية كبيرة تكمن في إطار إبراز موضوع (التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية) وهي:

01-الأهمية العلمية:

- تفسير نماذج التطوير التنظيمي في ضوء أبعاد الثقافة التنظيمية محل الدراسة .
- إبراز تجليات التطوير التنظيمي في الجامعة .
- إبراز الدور الذي يؤديه التطوير مما يجعله يساهم في خلق ثقافة جديدة لدى العمال.

02-الأهمية العملية :

- تسعى إلى تحديد السلوك التطويري المستقبلي للأفراد في ضوء أبعاد توجهاتهم العملية في الجامعة .
- العمل على إبراز تدريب الأفراد بما يتناسب و قيم و معايير الثقافة التنظيمية الموجودة داخل الجامعة .
- اعتبار الدراسة كخطوة لتحقيق الهدف محل الدراسة من خلال الاستفادة من النتائج المتوصل إليها.
- إبراز مستويات التطوير التنظيمي في بناء ثقافة العمل الجماعي و درجة الإبداع- محل الدراسة (الجامعة).

ثالثا: الإشكالية

يشكل موضوع التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية محور العديد من الدراسات العلمية ، على اعتبار أن تطوير أي مؤسسة يعد أحد الدراسات المسحية عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين مع بعضهم البعض وبينهم و بين الإدارة، و أن اختلاف هذه الدراسات من حيث الواقع التنظيمي و ما تعيشه المؤسسة الجامعية الجزائرية خلال السنوات الأخيرة من عمليات التحويل و التعديل قد جعلها تعيش مرحلة تطوير حقيقية وهذا يندرج تحت مستويين مهمين، الأول يخص التطوير على مستوى الفرد حيث يبرز من خلال السماح للأفراد بالمبادرة والعمل على الحملات التدريبية و هذا ما أكدت عليه

مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت بأن التطوير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري الذي يعتمد على وجود مجموعة من العاملين لهم مجال للتفاعل و التعلم المعرفي والتركيز على الالتزام بانجاز المهام داخل الجامعة و الحرس على استخدام التكنولوجيا و الاعتماد على الحوافز في مجال نشاطهم و أدائهم للمهام ، و هذا ما أدرجته نظرية الإدارة العلمية من خلال تركيزها كذلك على الحوافز التشجيعية كطريقة لانجاز الأعمال ، و الثاني هو التطوير على مستوى الجماعة الذي يتم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار حيث تمت معالجته من قبل نظرية اتخاذ القرار التي أبرزت أن الأفراد يعملون بشكل جماعي وان قراراتهم تتأثر بمبدأ مساهمة كل منهم إضافة على ذلك الملتقيات و المحاضرات التي تشرف عليها الجامعة.

إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما وواضحا فهي بدورها تمد للعاملين رؤية أوضح و فهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال وذلك يتجلى في الإبداع التنظيمي الذي يتحدد من خلال القدرة على حل المشاكل وتقديم البدائل و الحلول، بالإضافة إلى تقبل المخاطر و عدم الخوف من التغيير و العمل الجماعي الذي يندرج تحت تماسك الجماعة و الصراع داخل الجماعة وهذا ما ركزت عليه النظرية اليابانية z- من خلال تأكيدها على التعاون بين الأعضاء وما رأته نظرية الإدارة بالأهداف حيث ركزت على غرس ثقافة العمل الجماعي وذلك لتحقيق مصالح الجماعة و الأهداف المراد وصولها.

وبناء على ما سبق تتضح معالم في ظل هذا الجدل النظري القائم بين متغيري الدراسة (التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية) حيث تتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

- ما دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية ؟
ومن اجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر و التحكم في أبعادها نطرح التساؤلين الفرعيين التاليين:

- ما دور التطوير التنظيمي على مستوى الفرد في نشر ثقافة الإبداع ؟
- ما دور التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة في نشر ثقافة العمل الجماعي؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

1- الفرضية العامة

تنطوي الدراسة الراهنة على فرضية عامة مفادها :

- يساهم التطوير التنظيمي في نشر ثقافة تنظيمية جديدة للجامعة .

2- الفرضيات الجزئية:

من اجل الإلمام بالمشكلة البحثية قمنا بصياغة فرضيتين جزئيتين هما :

الفرضية الأولى :

- يساهم التطوير على مستوى الفرد في نشر ثقافة الإبداع التنظيمي .

الفرضية الثانية :

- يساهم التطوير على مستوى الجماعة في نشر ثقافة العمل الجماعي.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

1- أهداف نظرية:

- محاولة معرفة دور التطوير التنظيمي في نشر الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية

نظريا و ذلك من خلال فحص التراث النظري المتاح للباحث حول متغيرات الدراسة.

2- أهداف تطبيقية:

- محاولة معرفة دور التطوير التنظيمي في نشر الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية

ميدانيا وذلك من خلال تحقيق هدفين فرعيين هما:

- محاولة معرفة دور التطوير على مستوى الفرد في نشر الإبداع التنظيمي.
- محاولة معرفة دور التطوير على مستوى الجماعة في نشر ثقافة العمل الجماعي.

سادسا: الجهاز المفاهيمي:

01-التطوير التنظيمي:

- تعريف التطوير التنظيمي:

- **تعريف بكرد: Beckhard** "إن التطوير في المنظمة هو جهد مخطط ، يشمل المؤسسة بأكملها و يدار من القمة لزيادة فعالية النظام إحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات النظام و ذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية" (1) .

- **تعريف ريتشارد: قال:** "هو جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية" (2) .

- **تعريف فرنس و بل : French-Bell** "فهما ينظران إلى التطوير في المنظمة على أنه جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال إدارة تشاركية -تعاونية Collaborative فعالة لمناخ التنظيم ، و التي تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل بمعونة من عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغيير أو باستخدام نظرية العلوم السلوكية التطبيقية و أساليبها بما فيها البحث الإجرائي "Action Research" (3) .

- **تعريف دير: Derr** "فهو ينظر إلى تطوير المنظمة كنظرية و أسلوب لتحسين الجانب الإنساني في حياة النظام وبالتالي تحسين جانب تحقيق الأهداف و الغايات فيه" (4) .

- **تعريف بنيبس:** "التطوير التنظيمي استجابة للتغيير، إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات و المواقف و القيم و هيكل المنظمات حتى تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التكنولوجيات الجديدة و الأسواق و التحديات و معدل التغيير في حد ذاته"

تعريف جيسون: قال "إن التطوير هو الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات و الأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة"

(1) احمد ماهر : تطوير المنظمات ، طبعة 1 ، الإسكندرية ، دار الجامعية و الإبراهيمية للنشر ، 2007 ، ص : 18.

(2) زيد منير عبودي : التخطيط و التطوير الإداري ، طبعة 1 ، عمان ، دار الراية للنشر ، 2008 ، ص : 115.

(3) جمال الدين العويسات : السلوك التنظيمي التطوير الإداري ، طبعة 3 ، الإمارات العربية المتحدة ، دار هومة للنشر ، 2009 ، ص : 55.

(4) هاني عبد الرحمان صالح الطويل : الإدارة التربوية و السلوك المنظمي ، طبعة 4 ، الأردن ، دار الراية للنشر ، 2006 ، ص : 369.

و بالاستناد إلى مضامين المفاهيم المعروضة سابقا نستخلص عدة مفاهيم مفادها أن التطوير التنظيمي :

- يمثل تطبيق للعلوم السلوكية إذ يركز بشكل خاص على الجانب الإنساني و الاجتماعي في المنظمة .

- يسعى لإحداث تدخلات مخططة.

و من خلال ما سبق فان التطوير هو: " مجموعة من التقنيات و المفاهيم التي نشأت في العلوم السلوكية لتحسين فاعلية المنظمة بما يساهم في تحقيق النجاح "(1) .

المفهوم الإجرائي:

هو مجموعة من أساليب وإجراءات تهدف إلى تطوير الفرد من خلال التدريب وتطوير مهاراته و كذلك تطوير الجماعة من خلال تنظيم الملتقيات و المحاضرات و المشاركة في اتخاذ القرارات و المشاركة في انجاز الأعمال.

- مبررات التطوير التنظيمي:

تنقسم هذه المبررات إلى داخلية و خارجية، و هي كالآتي :

أ- مبررات الداخلية:

تمثل مجموعة العوامل الدافعة من داخل المنظمة، نحو التطوير التنظيمي و ضرورة تبنيه برامج مستدامة ، و تشمل هذه العوامل (2):

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، 2005 ، ص : 347.

(2) السيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات العملية) ، 2009 ، ص : 2.

- تبني منهج الحاكمية المنظمة أو أي نهج يتماشى مع متطلبات حرجة للتطوير التنظيمي تتطلبها طبيعة الحراك الداخلي في المنظمة او بفعل انعكاس متغيرات أو تبدلات في البيئة الخارجية .

- برامج للاندماج و الاكتساب و الخصخصة.

- برامج إدارة للابتداع و الابتكار التنظيمي.

- دعم الإدارة العليا في المنظمة لبرامج التطوير التنظيمي من خلال تبني رؤية مستقبلية جديدة تتسم بالطموح العالي.

ب- مبررات خارجية:

تمثل مجموعة العوامل الحافزة من خارج المنظمة و التي تسهم في زيادة دافعية المنظمة نحو صياغة برامج التطوير التنظيمي و تنفيذها و تتمثل في:

- تسارع وتيرة التطورات العلمية التقنية.

- التوجه نحو اقتصاد المعرفة و زيادة الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري.

- إعادة هندسة العلاقات و الاهتمام برأس المال الاجتماعي.

- ظهور مشاركة السوق الحرة.

- الاهتمام بإدارة التعقيدات.

- المشكلات البيئية و إدارة البيئة.

خصائص التطوير التنظيمي:

هناك نوعين من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- خصائص تمييزية: Characteristic Discrimination

هي عبارة عن مجموعة من الصفات و المؤشرات التي تميز منهج التطوير

التنظيمي عن باقي المناهج التنظيمية، و تمنحه هوية المنهج المستقل كبناء معرفي له

خصوصية، وقد تشمل هذه الخصائص ما يلي:

- التطوير التنظيمي ليس مدخلا جزئيا للتغيير، حيث يركز على الأهداف الكلية من خلال تطوير المنظمة الواسع و تحسين الأنماط الإدارية⁽¹⁾.
- التطوير التنظيمي أكثر من مجرد تقنية Technique مفردة، يستخدم التطوير الكثير من التقنيات لأداء مهماته ولا يكتفي بتقنية محددة.
- لا يشمل التغييرات العشوائية أو ما يتعلق بهذا الموضوع، لأنه يستند إلى تشخيص و تقويم نظامي لمشكلات تقود إلى تخطيط و أنماط خاصة لجهود التغيير⁽²⁾.
- يهدف إلى رفع و إيقاظ المعنويات (Morals) و الاتجاهات (Attitudes) إذ أنه يسعى إلى تحقيق الصحة و الفاعلية الشاملة للمنظمة.

ب- خصائص أدواتية: characteristics Performance

- هي مجموعة الأفعال و الممارسات التي تصف سلوك الأداء المطلوب إجرائيا من التطوير التنظيمي لتحقيق مخرجاته ، التي يتوقع أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية حيث تشمل هذه الخصائص ما يلي :
- يركز على المجموعة و العمليات التنظيمية بشكل مختلف و بحسب محتوى و متطلبات كل منها.
 - يؤكد على عمل الفريق كوحدة أساسية لتعلم النماذج لأكثر فاعلية من السلوك التنظيمي.
 - يستند على الإدارة التعاونية كأساس لثقافة فريق العمل.
 - يؤكد على إدارة الثقافة الشاملة للمنظمة⁽¹⁾.

مبادئ التطوير التنظيمي:

(1) طاهر محسن الغالبي و احمد علي صالح: التطوير التنظيمي ، طبعة 1 ن عمان ن دار وائل للنشر ، 2010 ، ص : 69.

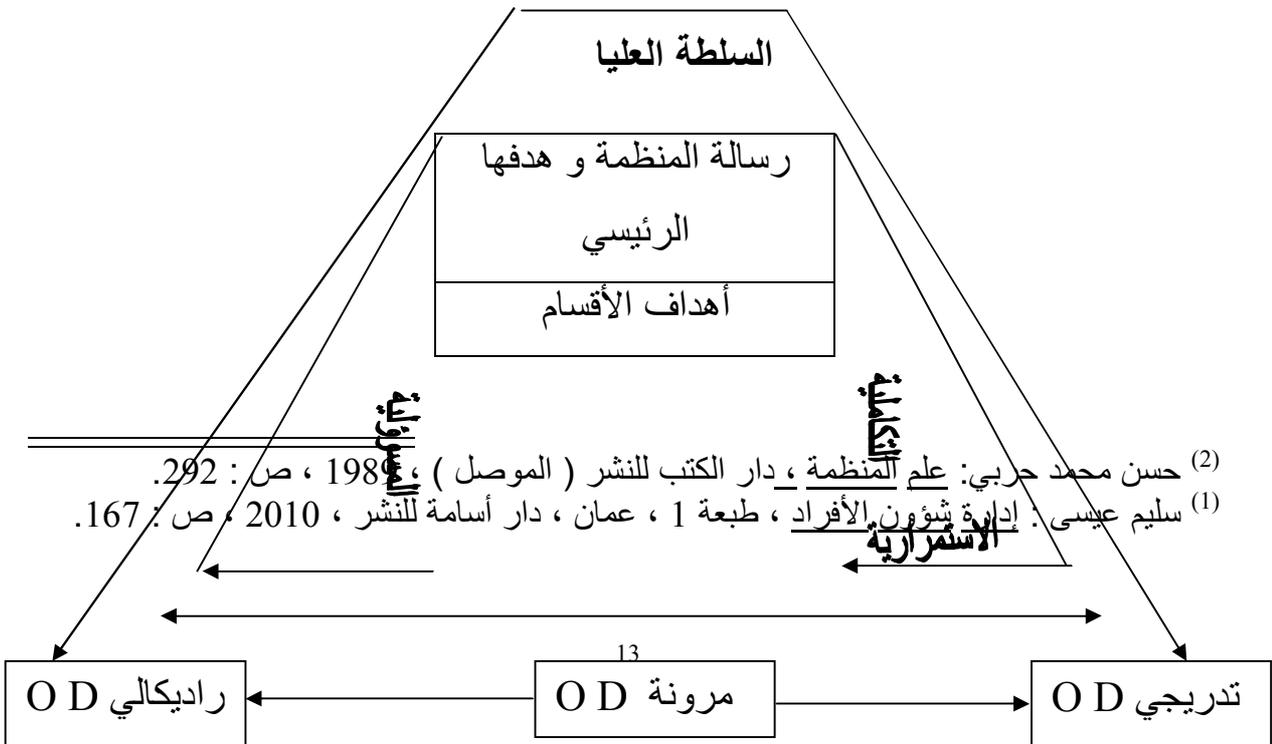
(2) ديسلر جاري : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد احمد و عبد المحسن ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2003 ، ص : 302.

(1) بحوث و أوراق علم الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري و تحسين جودة الأداء ، إدارة الموارد البشرية و دورها في التطوير الإداري ، القاهرة ، دار المنظمة العربية للتنمية ، 2008 ، ص : 135.

تمثل مبادئ التطوير التنظيمي، قواعد عامة للاسترشاد النظري و العملي وتتلخص فيما يلي:

- أ- **السلطة:** سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا، و هي التي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها و أوضاعها التنظيمية للبيئة⁽²⁾.
- ب- **المسؤولية:** مسؤولية التطوير التنظيمي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى ادنى القاعدة، هياكلا و مجموعات و أفراد بشكل نسبي متفاوت.
- ت- **المرونة:** مرونة التطوير التنظيمي، تتجسد في حركة ثنائية القطب (Bipolar) نهايتين متطرفتين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي)، و ما بين تلك النهايتين يمكن تأسيس مناطق و توليفات تطويرية بأشكال مختلفة.
- ث- **الاستمرارية:** استمرارية التطوير التنظيمي تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حركية البيئة و اضطرابها.
- ج- **التكاملية:** تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة و الأهداف الفرعية للأقسام و الجماعات و الأفراد الرسمية و غير الرسمية، للوصول لبنية تنظيمية صحية⁽¹⁾.

الشكل يمثل: منظومة مبادئ التطوير التنظيمي و آليات حركاتها



أهداف الوحدات
أهداف الفرق و الجماعات
أهداف الفرد

المصدر (الغالبى: 2010 ص 68)

مناهج التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي عدة مناهج يمكن إدراجها فيما يلي :

- الشبكة الإدارية: تتكون من ستة مراحل يساعد تطبيقها على زيادة كفاءة الأفراد و المنظمات ويركز على الجانب الإنساني والجانب التنظيمي ويقدم هذا الشكل أنماطا سلوكية على المدير و المنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية ومراحلها⁽¹⁾ هي:
- الحلقة التدريبية: ويتم فيها التدريب للأفراد الأقل مستوى في المنظمة على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية.

(1) المرجع السابق ، ص : 124.

- تنمية روح الفريق: يقوم المديرون بتطبيق ما تم تعليمه وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين:

- تنمية العلاقات بين الجماعات.

- تطوير نموذج مثالي: وذلك بتطوير نموذج يتضمنه عرضاً للأهداف و الهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات وتظم الحوافز و المعوقات.

- تطبيق النموذج: وهنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم.

- رصد و مراقبة النموذج المثالي: وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات و حل المشكلات (2).

- نظام ليكرت : وهو أن هناك أربع نماذج للقيادة تبدأ بالاستبداد ثم المشارك و الديمقراطي و الارستقراطي وفي الأخير تكون الثقة بين القائد ومرؤوسيه معدومة و لا يوجد تفويض وتقوم هذه العلاقة المتبادلة على الخوف.

- أسلوب تدريب الحساسية: يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها

- بناء الفريق : يعمل على تنمية و تغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعرضهم لخبرات عملية و نظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم و تعاملهم أثناء العمل.

- أسلوب البحث الموجه : يعتمد على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات بهدف التعلم و التطوير والتغيير ويعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقة بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة .

أهمية التطوير التنظيمي :

يمكن تلخيص أهمية التطوير التنظيمي في النقاط الآتية (1):

(2) محمد سرور حديد : طرق واستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية ، طبعة 1 ، عمان ، دار الهناء للنشر ، 2012 ، ص : 141.

أ- **منهج تربوي**: éducationnel مخطط مقصود يزود المديرية بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم بالسرعة المطلوبة لإحداث المقاصد وتحديد مستوى الثبات و الاستقرار الكافي و أصل تلك السرعة لضمان الاستمرار بالنشاط بشكل مرضي وتحاشي الثبات و الركود لان المنظمات اليوم تواجه جملة من الاتجاهات الثورية وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم توافر كفايات إدارية مدركة و خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التطوير التنظيمي وإلا ستموت لان عالم المنافسة تغير كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين وأصبح هذا العالم يمثل خريطة سياسية اقتصادية تكنولوجية وسوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءاتها والتكيف معها في تعامل رشيق وهو تعامل ترتفن فاعليته لحد كبير بقدرة المنظمة على تصميم و إدارة استراتيجيات التطوير⁽¹⁾.

ب- **منهج وقائي**: من ظاهرة القصور الذاتي ظاهرة فيزيائية اكتشفها أرسطو عام 350 قبل الميلاد وارتبط منشأ مناقشتها علميا بشخصيتين هما جاليليو جاليلي و إسحاق نيوتن ومفهومه العام يعني ميل الجسم الساكن إلى الاستمرار في السكون وميل الجسم المتحرك الاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية وقد استنتج جاليليو انه إذا لم تؤثر على الجسم أي قوة معوقة فانه يستمر في الحركة أبدا، أما نيوتن فقد توصل في قانونه الأول أن الجسم يظل في حالة سكون إذا كانت القوة المحصلة المؤثرة عليه صفرا ومن ابرز سمات هذه الظاهرة هي المفاجئة واللحظية.

ج- **منهج صحي**: لتعزيز ديمومة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة ومن خلال صيانة دورة حياتها باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف- البقاء- النمو) في مقابل التصدي للحالات المتمثلة بالانحدار والوهن والفناء و الموت.

⁽¹⁾ Dictionnaire : Ancylopidique , 2000 , la rousse , paris , 1999 .

⁽¹⁾ سمير يوسف محمد عبد الاله : واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2006 ، ص : 8 و 9.

د- منهج استباقي: لأنه احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية عبر التحرك باتجاه مستقبل مشرق.

وتمثل الرؤية في هذا المنهج نجمة مرشدة توجه الجميع في المنظمة نحو مسار الأهداف المستقبلية: التطوير عبر ربط الحاضر بقصة تصور أحداثاً قابلة للتصديق.

ومن خلال هذا المنطلق وضع beckhard و harris في عام 1977 معادلة لوصف التغيير المخطط (التطوير التنظيمي) احد أركان الرؤية وصيغة المعادلة (1) هي: التطوير التنظيمي = اللارضا عن الوضع x الرؤية الخطوة الأولى < مقاومة التغيير

$$RC = DXVXF >$$

حيث:

C التطوير التنظيمي = change

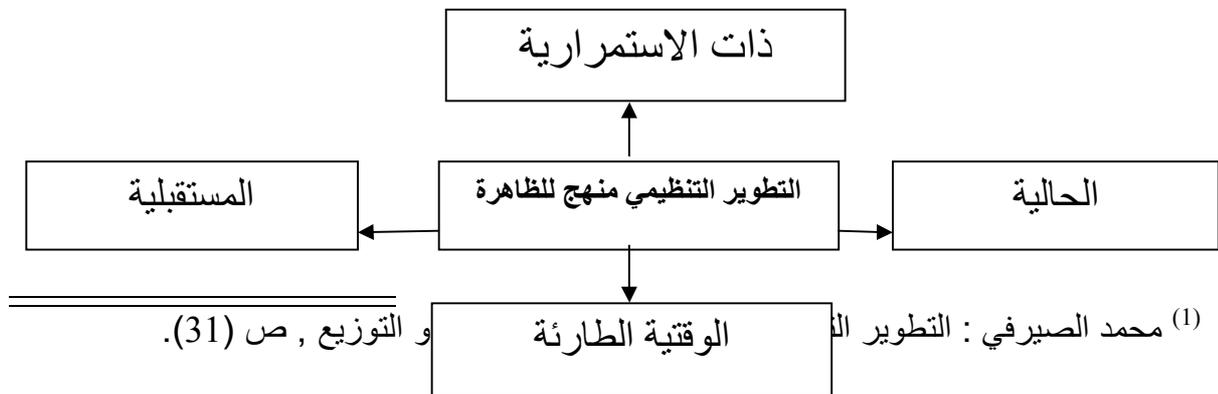
D اللارضا عن الوضع = disadisation with the statutique

V الرؤية = vision of the future

F الخطوة الأولى = first steps

R مقاومة التغيير = resistance to change

والشكل يوضح خلاصة أهمية التطوير التنظيمي.



المصدر : (طاهر الغالبي: 2010 ص61)

-أهداف التطوير التنظيمي:

- التطوير التنظيمي كنشاط منهجي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي هي دورها تتوزع على أربعة مستويات وهي كالآتي:
- أ- تطوير الأفراد: وتتلخص أهدافه فيما يلي:
- زيادة معنويات الأفراد .
 - تحسين قدرات الأفراد على تجديد ذاتهم باستمرار عن طريق إكسابهم المهارات المتجددة وإمدادهم بالمعلومات الضرورية.
 - تحفيز الأفراد على الالتزام الحقيقي بالقيم الإنسانية حتى يصبح ذات الأحاسيس و المشاعر و الرغبات الشرعية.
 - تشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات و تهيئة المناخ الملائم له.
 - يساهم في التكامل و الموائمة بين أهداف الأفراد و حاجات المنظمة و أهدافها.
- ب - تطوير الجماعات و فرق العمل : و تتجسد أهدافه فيما يلي:
- زيادة فاعلية الجماعات و الفرق على الاندماج و المشاركة في العمل و الأداء و صناعة القرارات و اتخاذها عن طريق تعليمهم سلوكيات التعاون و الثقة و تكامل الأفراد.
 - إكسابهم مهارات حل المشكلات جماعيا و واليا ، إدارة الحوار و تبادل الخبرات بشكل يزيد من مواردها و طرق حل المشكلات و سرع الانجاز.
 - تبصيرهم بأهمية ممارسة التمكين لمنهج معاصر و ضرورة ملازمة لتأسيس فرق العمل و خاصة فرق العمل المدارة ذاتيا.

- تقليل التواكل الاجتماعي حيث يشير إلى إتكالية أو اعتمادية بعض أفراد الجماعة على عدد معين من الأفراد نفس الجماعة في أداء المهمات و الأنشطة المعهودة لهم.

تطوير المنظمة : و تنعكس أهدافه على :

- تحسين الكفاءة و الفعالية التنظيمية و زيادة الإنتاجية عن طريق تجديد الوسائل و الأساليب وتحديثها باستمرار.

- توسيع ممارسات الإدارة الجماعية عن طريق ترسيخ قيم المشاركة و الاندماج و الممارسات الديمقراطية و هذا سيساهم في تقليل حالات الصراع و التناقض و زيادة روح التعاون و سيادة سلوك المواطن الصالح.

- زيادة القدرة التكيفية للمنظمة مما ينعكس على تسريع استجابتها لمتطلبات الزبائن وبالتالي تحسين وضعها التنافسي والظفر بالبقاء

- تشجيع اعتماد الهياكل العضوية بدلا من الهياكل الميكانيكية للتخلص من البيروقراطية القاتلة التي تتجاوز الحدود المنطقية أحيانا.

- تحديث الاستراتيجيات و المهارات الإدارية اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية وإخراج القمة الإستراتيجية للمديرية التنفيذيين من الأطر التقليدية للتفكير .

د- تطوير المجتمع: من خلال الحصول مبادرات مواطنة المنظمة وتشمل الأهداف

الآتية (1):

- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد لتحسين البنى التحتية للجميع

-إدخال رضا الزبون في تقييم الأداء

-الوفاء بمتطلبات تنفيذ وتطبيق القوانين والأنظمة البيئية

-التدريب على الأخلاق الشخصية والمهنية .

- تطبيق قواعد السلوك القيمي من قبل الإدارة.

-دعم الاقتصاد المحلي.

-تدني مقدار استخدام الطاقة والموارد التالفة والفضلات.

(1) نفس المرجع ص(34).

2-الثقافة التنظيمية:**تعريف كيرت ليون:**

بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والمعايير التي يشترك بها الأفراد في المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي بها الموظف عمله، فهي شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر يتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها (1) .

تعريف Schein:

وهي القيم والمعتقدات والبداهيات المشتركة بين أعضاء منظمة ما، كما يراه أن دراسة الثقافة تشتمل ثلاث جوانب رئيسية وهي الظواهر الملموسة، القيم ، المعتقدات الأساسية (2) .

تعريف helenedenis :

هي المجموعة التي تربط كل من طريقي التفكير والشعور توزع بواسطة أغلبية الأفراد أن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد من مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة.

تعريف jeunhangttez jaque muller :

أنها تتكون من مجموعة المفاهيم المديرين واتجاهاتهم داخل المؤسسة" (3) .

تعريف edag marin :

(1) أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي و إعداد خطة إستراتيجية، القاهرة، دار النشر و التوزيع، 2006، ص140.

(2) أسامة الفراج: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في المؤسسات بقطاع غزة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد الأول، المجلد 27، 2011، ص157.

(3) سيد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال، إدارة المراجع، 2008، ص98.

على أنها " القيم و المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير و تاريخ المعتقدات المركبة و التي تتمثل في اتجاهات المنظمة و الطقوس الجماعية" (4) .

تعريف محمد قاسم القريوتي:

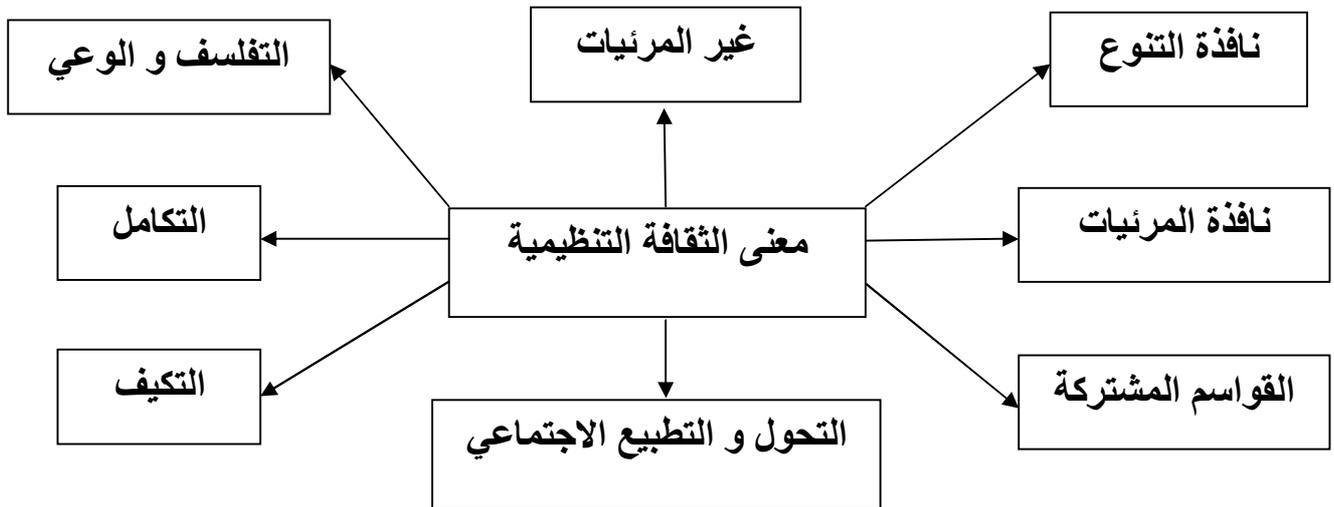
هي مجموعة من المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من كل عضو فيه.

إلا أن هناك العديد من التعاريف حول الثقافة التنظيمية باعتبارها :

"مجموعة من المعاني المشتركة و التي تشمل القيم و الاتجاهات و المشاعر التي تحكم سلوك أفرادها".

"هي تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما و هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة بالمنظمة".

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية من الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بعد الاطلاع على عدة مراجع

(4) عبد الحميد برحومة و مهدي فاطمة الزهراء: دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2012، 33، ص102.

المفهوم الإجرائي:

"هي مجموعة من القيم السائدة و التي تتمثل في ثقافة الإبداع و العمل الجماعي و التي تعمل على توحيد أنماط السلوك داخل المؤسسة".

- القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمة:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة القيم التي تشكلها و هي بدورها تؤثر على سلوك الفرد و تتمثل في ما يلي (1):

-القوة: إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، و من ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة و العمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة، ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم.

-المكافأة: إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة و تقوم بتحديد معايير النجاح و مكافأته و حتى إن تستخدم أنظمة الثواب و العقاب من اجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء.

-الفاعلية: تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع و اتخاذ القرارات المناسبة، و الحد من الصراعات الشخصية و الالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات.

-الكفاءة: تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة و اكتساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد ، و المنظمة ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح و تحقيق الأهداف ، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية و التزام مديري الإدارات العليا التزاما تاما بقيمة الكفاءة من اجل الأداء الفاعل و توجيه الأفراد إلى تحسين العمل و إتقانه.

(1) السعيد مبروك إبراهيم : الإدارة الإستراتيجية (للمكتبات و مرافق المعلومات) ، طبعة 1 ، مصر ، دار الوفاء للنشر ، 2014 ، ص : 120.

-**العدالة التنظيمية:** تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين و شعورهم بالعدالة في المعاملة و الرواتب و المكافآت تعد حافزا للأداء الفاعل لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين و القادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم و انتمائهم و الالتزام بواجباتهم من اجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها المساواة.

-**فرق العمل:** تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية و الفاعلية و القيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق و بناء الإجماع و التزام، و الإثارة الدافعية للعمل و جذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين و تجنب حدوث الأخطاء.

-**القانون و اللوائح الداخلية:** تطور كل جماعة إطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها و توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، و تمارس المنظمات نفوذا كبيرا على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاما مناسباً من قواعد السلوك و التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين، لذا فان معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة .

- خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي (1) :

- **الاكتساب و التعليم :** الثقافة ليست غريزة فطرية و لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة بزمن و مكان و الفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه و الأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أو المدرسة و منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود من خلال الخبرة أو التجربة، و من خلال صلاته و تفاعله و علاقاته مع الآخرين .

- **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، و رغم فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، و تصبح جزء من الجماعة.

- **التراكمية:** يترتب عن استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن و تعقد و تشابك العناصر الثقافية المكونة لها و انتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة.

- **الانتقائية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية و العناصر المكونة لها بصورة كبيرة و متنوعة و تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة.

- **القابلية للانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، من مجتمع إلى آخر و يتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك

(1) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، طبعة 1 ، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2000 ، ص : 285.

الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد ويكون هذا الانتشار سريعا و فاعلا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع.

- **الإنسانية:** رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار و التعامل مع الرموز و اختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته و تحقيق تكيفه مع بيئته، و انتقاء القيم و المعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة و يبدع عناصرها و يرسم محتواها عبر العصور، و هي بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصيته.

- **التغيير:** تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات و تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغييرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من الخبرات و الأنماط السلوكية.

- **التكاملية:** تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد و الالتحام لتشكل نسقا متوازنا و متكامل مع السمات الثقافية يحقق نجاح عملية التكيف مع التغييرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات و يستغرق التكامل الثقافي وقتا زمنيا طويلا و يظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة و المنعزلة.

- وظائف الثقافة التنظيمية:

يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤدي وظائف أساسية تتحدد كالآتي⁽¹⁾ :

- تزويد المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية بحيث يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية و الهوية الخاصة بالعاملين و تعطيهم تميز لأن مشاركة العاملين نفس القيم و المعايير و المدركات ، تعطيهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .

- **خلق الالتزام برسالة الشركة:** فهي تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام و الولاء بين العاملين ، لذلك إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، لكن إذا

(1) بوبكر منصور : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي ، شهادة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2007 ، ص : 30.

شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة فعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية⁽¹⁾ ، فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود العاملين في المنظمة، كلما زاد ارتباطهم برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

-تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس و متكامل: فالثقافة تشجع على التعاون و التنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

-تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة و تحديد سلوك العاملين كدليل مرشد و مهم بحيث تدعم و توضح معايير السلوك بالمنظمة و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة للقدامى العاملين أيضا فالثقافة تسود أقوال و أفعال العاملين مما يحدد ما ينبغي بوضوح قوله و فعله في كل حالة من الحالات، فبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة⁽²⁾ .

قوة الثقافة التنظيمية:

- نعني بها شدة استجابة العاملين في التنظيم خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوتها و تأثيرها في حياة المنظمة و درجة القوة هذه تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية⁽³⁾ :

أ- **كثافة الثقافة التنظيمية:** نعني بها عدد المبادئ و الأسس و القيم و التقاليد المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة الكثيفة، تمتلك منظومة ضخمة و متنوعة من المحددات السابقة كالمعتقدات و القيم عميقة الجذور التي يتعرفون من خلالها على سر وجود المنظمة.

(1) عباس سمير: الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير، مذكرة ماجيستر ، جامعة سطيف، (قيم علم الاجتماع)، 2008، ص10-11.

(2) يزغش محمد: الثقافة المهنية و الفكر الحديث، دراسة ميدانية، جامعة محمد خيضر، 2007، ص09.

(3) سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، ط1، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010، ص: 144.

ب- نطاق المشاركة: فكلما كانت المبادئ و القيم السابقة واسعة التأثير و يعتقد بأنها عدد كبير من العاملين، كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة (1).

- وضوح الترتيب: هو صفة للثقافة التنظيمية القوية التي تتميز بقواعد و تقاليد منطقية و واضحة و بسيطة مع قدرة تكون نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة.

- أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا و ذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة، حيث الكثير من المديرين يعطون الاهتمام لهذا المفهوم، و تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه الآتية:

- 1- هي بمثابة دليل الإدارة العليا، تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها.
- 2- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما ينتمون و إنما في إطار تنظيمي واحد.
- 3- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و انجازاتهم.
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، و هي كذلك مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار و التميز و الريادة.
- 5- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا و مؤيدا للإدارة و مساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها، و تكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة و يرتضون قيمها و أحكامها و قواعدها.
- 6- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة و المديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

(1) حريم حسن: إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط1، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2003، ص268.

- 7-تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة و الالتزام الحر في الرسميات (1).
- 8- ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجواب العاملين الملائمين (2).
- 9- تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة للأفضل، كانت المنظمة اقدر على التغيير و احرص على الإفادة منه، و من جهة أخرى القيم تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ من قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير.

سابعاً: المداخل النظرية لدراسة (التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية)

تمهيد:

(1) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة للنشر و التوزيع، 2006، ص98.

(2) حسن علي الزغبى : اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع ، مجلة البصائر ، العدد الأول ، 2009 ، ص : 161.

ظهرت هذه النظريات في أوروبا و أمريكا خلال القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين و هي بدورها تركز على الجوانب الرشيدة و العقلانية و تعتبر الجوانب المادية أهم مؤشر لتحقيق أهدافها , إضافة على أن المؤسسة نسق مغلق حيث تقوم على افتراض مفاده أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحقيق كفايتها العملية. و من بين هذه النظريات نميز قسمين هما :

1- نظريات النسق المغلق : و تضم هذه النظرية ما يلي :

النظرية التaylorية : (الإدارة العلمية)

تسمى هذه بالنظرية التaylorية نسبة لمؤسسها " فريدريك تايلور " و التي ظهرت و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية أما في العقد الثاني من القرن العشرين, هذه الفترة قد تميزت بتطور صناعي حيث أحدثت تغييرات جذرية في أساليب الإنتاج و ساعدت على إتباع سياسة الإنتاج على نطاق واسع و ذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي تتحدد بناءا عليها أساليب العمل و الإنتاج و زيادة التنظيمات في الصناعة⁽¹⁾. و عليه يبدو أن متغير التطوير التنظيمي حسب النظرية التaylorية يستند استنادا جوهريا إلى متغيرات التحديث و التجديد في الانجاز, حيث عالجت هذه النظرية العلمية مسألة التطوير التنظيمي من خلال ربطها ببعض المبادئ التي تتلخص في :

- دراسة مختلف العمليات التي يؤديها العاملون دراسة منهجية و تحليلية, الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات و المهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة ثم تدريبهم على أفضل طرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية, و الفصل بين مهارة الإدارة و واجبات العمل, و تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية و توفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل و ذلك في ظل الطريقة العلمية بالإضافة إلى أهم مبدأ الذي هو التخصص و تقسيم العمل باعتبار أن له اثر كبير في

(1) حنفي سليمان محمود: السلوك التنظيمي و الأداء, الإسكندرية, دار الجامعة للنشر و التوزيع, ص 20:

الإدارة و كفايتها إلى جانب انه يؤدي إلى ضمان السير الحسن للعملية الإدارية لأنه يساعد على إتقانها أكثر مما لو تم توزيعه على مهمات عديدة⁽¹⁾ .

- إلا أن هذه المتغيرات قد تؤدي بدورها إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى الأفراد و ذلك من خلال الالتزام بوحدة الأمر حيث أن الفرد لا يستطيع احتمال ازدواجية المسؤولية إن تعددت مصادر إصدار الأوامر و التطبيق الحرفي للقوانين مما يجعل العامل منضبط و يحترم الوقت بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية, و تطابق أهداف المؤسسة مرهون بأهداف الفرد جراء عملية التحفيز المادي القائمة على حسب درجة الابتكار و الإبداع في الأداء.

النظرية البيروقراطية :

يعود إنشاء هذه النظرية في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر و كما هو معروف أن البيروقراطية تعني سلطة المكتب, حيث يفترض رواد هذه المدرسة أن البيروقراطية هي التنظيم الإداري الذي تتبعه المؤسسات الحكومية, و قد اهتمت بشرح طبيعة الإنسان و تحليل سلوكه و وجهوا اهتماماتهم نحو تنظيم الأعمال الإدارية حيث تذكر هذه النظرية انه سيتم السيطرة على السلوك الإنساني من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المنظمة⁽²⁾ .

و قد انسجمت هذه النظرية مع متغير التطوير التنظيمي من خلال إدراجها و اعتمادها على بعض الأسس التي تتجلى في التسلسل الهرمي للوظائف و ذلك من خلال التفريق بين دور الموظف الرسمي و علاقاته الشخصية و تعيين العاملين بناء على القدرة و الكفاءة بالإضافة إلى المركزية في اتخاذ القرار و الاستناد على التنظيم المكتبي للمستندات و القواعد و التعليمات و ذلك بان تكون مكتوبة حتى يتم الرجوع إليها عند الحاجة , و السرية التامة و ذلك بان يحافظ الفرد على أسرار المؤسسة دون البوح بها خارجا و هذا ما يساعدها على اكتساب قوتها و نموها و استمرارها, ومن خلال ما سبق

(1) محمد رسلان الجيوس و جميلة جاد الله : الإدارة علم و تطبيق, ط01 عمان, دار المسيرة للنشر 2006 ص:33.

(2) مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, الإسكندرية, المؤسسة الوطنية للكتاب, 1992 ص(68).

يمكن أن يكون هناك تأثير على الثقافة التنظيمية من خلال مرتكزات التطوير التنظيمي التي أدرجتها النظرية و المتمثلة في:

- نشر ثقافة الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد مما قد يجعل الاعتراف بالأخر و يدرج تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ، و اكتساب هذا قد يحقق الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة فبالتالي تحقيق أهدافها و لكن بالبيروقراطية المعقولة و ليس الزائدة حسب بعض نقاد هذه النظرية⁽¹⁾ .

■ نظرية التكوين الإداري:

يعد العالم الفرنسي " هنري فايول " أول من ادخل فكرة الإدارة التنظيمية في الحركة خلال النصف الأول من القرن العشرين , إن سلسلة النشاطات الإدارية تشكل حسب رأي فايول قسما أو جزءا من الإدارة التي تقدم مجالا واسعا و هاما في قيادة المشروع و ذلك من خلال تحقيق الأهداف و بتصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط ، الرقابة ، التوجيه و التنظيم⁽²⁾ .

- وقد نظرت نظرية التكوين الإداري إلى متغير التطوير التنظيمي من خلال بعض مبادئ الإدارة التي تربط أداء المؤسسة بتطبيقها و المتمثلة في وحدة الأمر التي تساعد العامل على انجاز المهام من خلال تلقي الأوامر من مسؤول واحد فقط لا أكثر و التفاعل بطريقة مثلى، وحدة التوجيه التي تساعد على تطوير العملية الإدارية و ذلك من خلال عمليات الإرشاد و توجيه العامل، بالإضافة إلى تقسيم العمل لضمان السير الحسن للعملية الإدارية، المساواة بين الأعضاء الموجودة داخل التنظيم و ذلك بالاعتماد نظام المكافآت و هذا ما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة.

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, 2010 ص: 53 و 54.

(2) حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري و الإسلامي و المقارن, ط01 القاهرة, دار الفكر العربي, ص: 72.

- إلا أن هذا قد يساهم في غرس قيم ثقافة جديدة متمثلة في تأدية الواجب على أكمل وجه بالإضافة إلى ثقافة الإبداع و الابتكار في الإدارة و خلق روح التعاون و الانضباط داخل التنظيم و الاستعداد إلي أي تطوير و تغيير قد يحصل⁽¹⁾ .

■ مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني وكان جوهر هذه الجهود (تجارب الهاوثون) بقيادة " التون مايو" و فريق بحثه, و قد توصلت هذه إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين و زيادة إنتاجهم إضافة إلى عوامل أخرى منها ديناميكية الجماعة و القيادة⁽²⁾ .

- فقد ركزت هذه النظرية على أهمية الفرد العامل و أبرزت دوره في الإدارة لذلك فان التطوير يجب أن يشمل الفرد و مفهومه كان نتيجة لكل من التدريب المخبري الذي كان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين بترك المجال لهم للتفاعل و التعلم من بعضهم و من خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، البحث الإجرائي الذي ركزت فيه على جماعة العمل و تشخيص القضايا ذات العلاقة بالمنظمة و استخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات و خاصة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية (التخطيط و اتخاذ القرار)، فالتطوير على مستوى الفرد و الجماعة يؤدي إلى تحقيق العملية الإدارية الكفاء داخل المنظمة⁽³⁾ .

⁽¹⁾ [www.Arabmn.com / archives / 463](http://www.Arabmn.com/archives/463) , le 16/03/2015 , heure: 11: 00

⁽²⁾ هاني العمري : التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم ، طبعة 1 ، 2006 ، ص : 6.

⁽³⁾ موسى قاسم القريوتي و علي خضر مبارك : أساسيات الإدارة الحديثة ، طبعة 3 ، عمان ، ص :

- و من هذا المنطلق يمكن القول أن هذه النظرية تساهم في نشر ثقافة تنظيمية مرنة تعمل على التوافق فيما يخص الأفراد و الأعمال و الأهداف و هي تقوم على نشر ثقافة روح الجماعة و التعاون داخل النسق مع الاهتمام ببيئة العمل الاجتماعية للعاملين و مشاعرهم كما أدرجت على إحداث التكامل بين التنظيم الرسمي و الغير الرسمي و عملية اتخاذ القرار أي تقبل اقتراحات العمال الإبداعية و العمل بها، و التركيز على رفع الكفاءة يتم بناء على تنمية العلاقات الاجتماعية و الإنسانية التي تخلق ثقافة تنظيمية جديدة داخل العمل⁽¹⁾.

2 - نظريات النسق المفتوح:

تمهيد:

جاءت هذه النظريات كرد فعل على المبادئ التي جاءت بها نظريات النسق المغلق حيث ركزت في اهتماماتها على دراسة العنصر البشري التي اعتبرته أساس العملية الإدارية و من بين هذه النظريات نجد:

نظرية X و Y.

النظرية اليابانية Z.

نظرية اتخاذ القرارات.

نظرية الإدارة بالأهداف.

نظرية X و Y (دوجلاس ماكر يجور):

بنيت هذه النظرية على اشتقاقين متناقضين هما نظرية X و Y حيث قامت نظرية X ببناء افتراضاتها على أساس المدرسة الكلاسيكية و خاصة المتعلقة بالعنصر البشري كونها أهملت النواحي الإنسانية مع اعتبار الإنسان كائن اقتصادي و آلة بيولوجية يميل إلى الكسل و الأنانية , على عكس نظرية Y التي خالفت نظرية X في الافتراضات الخاطئة حول السلوك الإنساني حيث أنها تنظر إلى الإنسان بأنه كائن اجتماعي لا يزال يسعى لتلبية حاجياته و رغباته⁽¹⁾.

(1) علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة و النشر ، ص : 89.

(1) وهيبه غراممي : الإدارة الحديثة للمكاتب ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص : 35.

- و بناء على هذا السياق قد ركزت هذه النظرية على متغير التطوير التنظيمي من خلال مبادئ كل طرف ، حيث بنت نظرية X افتراضاتها للتطوير على ان الجهد الجسدي و العقلي امران طبيعيين في الإنسان و ان القناعة الذاتية عامل مهم و الإنسان يستطيع تحمل المسؤولية و القدرة على الابداع لكن تاكد على ان العامل كسول بطبعه و يكره العمل و يهرب من تحمل المسؤولية لذلك فهي تركز على ان تحقيق الأهداف و الوصول إلى الكفاية الإدارية لابد للعامل أن يعمل بجهد مع التركيز على إجباره باستخدام الرقابة المشددة و التحفيز المادي الذي يجعله يتصرف بالثبات و الرسمية و أن يكون مخلصا و له كفاءة و دافعية للتجديد و التطوير⁽²⁾ .

و قد يساهم هذا العمل في نشر ثقافة تنظيمية مبنية على قيم و معتقدات جديدة يحملها العامل من خلال المواظبة و احترام الوقت ، الأمر الذي يجعله مسؤول من اجل تحقيق الأهداف و الإبداع المطلوب.

على عكس نظرية y التي انسجمت مع مفهوم التطوير من خلال مرتكزا تها المتمثلة في: أنها نظرت إلى العامل على انه صاحب مسؤولية و في موضع قيادي و يميل إلى العمل بشكل منظم و متطور بتأكيدا على أنه يسعى إلى تحمل المسؤولية فلا بد له من تحفيز مادي و معنوي و هذا ما يزيد من دافعيته نحو واجبه و هو نشيط بطبعه و لا بد له من أن يعمل في ظل رقابة ذاتية من اجل التفاهم و الإحساس بالولاء هذا ما يجعل من بذل الكثير من الجهد لتحقيق الكفاءة المطلوبة و الابتكار و التنمية من اجل كسب المكانة المطلوبة داخل المنظمة.

فهذه النظرية بدورها تخلق ثقافة روح الفريق القائمة على التعاون و الانفتاح و هذا ما يجعل الفرد مستعدا لحل المشاكل الطارئة داخل التنظيم و استخدام الإمكانيات الفكرية معتمدا على الطاقة لتحقيق ثقافة الإبداع بفضل العمل الجماعي.

نظرية الإدارة اليابانية - z-

تعتبر هذه النظرية من المدارس الحديثة التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة و الديمقراطية في عملية وضع الأهداف و اخذ القرارات للوصول إلى نتائج

⁽²⁾ Ar. Wikipedia. Org / wiki - le 19/03/2015 , heure : 09: 30

متوقعة فيما بين الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و حتى الدنيا، و تطورت هذه النظرية على يد " ويليام أوشي " عام 1981⁽¹⁾ .

تلعب مبادئ نظرية z دورا هاما في تحقيق التطوير التنظيمي المطلوب على مستوى المنظمة لأنها تنظر إلى الوظيفة مدى الحياة بما يساهم في الاستقرار و الأمن، التقويم و الترقية البطينان حيث تتم هذه العملية خلال فترة طويلة مما يتيح الدقة ، عدم المراقبة الضمنية و هي تعتمد على مستوى الذكاء و المرونة لتحقيق الإبداع و أسلوب القرارات الجماعية الذي يدفع بالعاملين إلى العمل الإداري و الشعور بالأهمية و هذا ما يجعل تعميق روح المودة و المبادرة و الإبداع و تحقيق تنمية الشعور بالالتزام، التدريب الثقافي، الجسدي و الأخلاقي⁽²⁾ .

لقد ساعدت هذه النظرية في نشر ثقافة تنظيمية قائمة على أن التقاليد اليابانية اعتبرت نجاح المنظمة مسؤولية أمام المجتمع حيث أن القيم لا تؤثر على المجتمع الياباني فحسب بل لها تأثير يميل إلى تقليص و إلغاء لأجهزة الرقابة المعتمدة بالإضافة إلى الثقة لأنها هي و الهدف شيء واحد، الذكاء و المهارة و هذا ما يزيد من غرس ثقافة العمل الجماعي و التعاون و التفاهم و سريان المعلومة بشكل سريع و مستمر⁽¹⁾ .

نظرية اتخاذ القرارات:

أسست على يد سان سيمون وهي من احدث النظريات حاولت التركيز على الرجل الإداري كونها نظرية إدارية حيث رأى سيمون فيها أن السلوك في التنظيم له هدف محدد و دوافع أي أن أعضاء التنظيم ليسوا مجرد أدوات بسيطة، فرأى أن نظرية اتخاذ القرار ستخطو خطوة كبيرة في القضاء على فجوة مسألة الرشد و العقلانية، و ذلك من خلال إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية و التنظيمية⁽²⁾ .

(1) ربحي مصطفى عليان و عبد الحافظ سلامة: إدارة مراكز التعلم, عمان، دار اليازوردي للنشر، 2000 ص: 23.

(2) بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال, ط01 عمان، دار العلمية للنشر و التوزيع، مساحة الفكر الحسني، 2000 ص (82).

(1) سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد, ط01 الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010 ص: 62.

(2) جبر يمي كوردي: الخطوات العشر لاتخاذ القرار الصحيح, ط01 القاهرة، دار الفاروق، ص: 10.

وبناء على هذا يمكن القول أن هذه النظرية تساهم بدورها في عملية التطوير الإداري و ذلك يظهر من خلال اعتمادها على نظريتان، الأولى تعتمد على التوازن التنظيمي حيث تقوم على أن الأفراد داخل المنظمة يعملون بشكل جماعي و إن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار و ذلك بتحقيق توازن بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد، و هذا ما يجعل الوصول إلى الأداء العالي، أما الثانية فتعتمد على النظام التعاوني و تقوم على ثلاثة أساسيات وهي: اتخاذ القرارات على مستوى الأفراد و المنظمات، التنظيم الرسمي و النظام التعاوني و هذا ما يجعل المنظمة تسير نحو التطوير و التجديد

ومن خلال الاعتماد على المبادئ السابقة يمكن أن تتولد ثقافة جديدة على مستوى المنظمة تكمن في التفاهم جراء العمل الجماعي و ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار كونها تتطلب الاهتمام و الدراسة و التفكير و الإبداع و الابتكار⁽³⁾ .

نظرية الإدارة بالأهداف

من المدارس الحديثة للإدارة، الإدارة بالأهداف التي اعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة و أسلوب الديمقراطية فحسن العلاقات بين المديرين و المنفذين على ضوء الاعتبارات التالية، مشاركة العاملين ما أمكن في صنع القرار و تنفيذه و زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية⁽¹⁾ .

⁽³⁾ [http / www.google.dz /](http://www.google.dz/) web h: le 04/04/2015 , heure: 10: 10

⁽¹⁾ www.smart.top management .com ,le 20/04/2015 , heure : 10: 30

و في هذا السياق يمكن القول أن نظرية الإدارة بالأهداف تلعب دورا أساسيا في زيادة التطوير داخل المنظمة و ذلك من خلال اعتمادها على عناصر تعتبر بمثابة الكيفية في صنع القرار و تحقيق الأهداف بصورة مشتركة بين الرؤساء و المرؤوسين المتمثلة في الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس على تجديد الهدف و نتائجه و تقييم العمال على مدى الالتزام و الوفاء بالأهداف التي حددت و تشخيص أسباب الانحرافات التي صادفت الفرد، ووضع طرق للعلاج, كما أكدت على أن تكون هناك مهارات إدارية عالية لتحقيق المطلوب و أن تكون النشاطات و فعاليات المنظمة متداخلة و مترابطة و لا تؤدي إلا عن طريق العمل الجماعي لان الأمور الصعبة تتطلب جهد كبير و هذا قد يؤدي إلى زيادة فعالية العملية الإدارية بالإضافة إلى حدوث تعديلات و تحديثات على مستوى المنظمة.

وقد أدت مبادئ هذه النظرية إلى خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتبع تحت العمل الجماعي وثقافة الاتصال من خلال تحسين هذه العملية بين الرئيس و المرؤوس, فبالتالي تحقيق العدالة و الديمقراطية و المشاركة في عملية اتخاذ القرار لكونها تساهم في تحقيق الهدف مما يجعل هذا التقليل من الحكم الفردي و التحيز.

ثامنا :الدراسات السابقة

تمهيد:

لقد حظي موضوع دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية باهتمام العديد من الدراسات و البحوث العلمية التي تباينت في سياقاتها التنظيمية لذلك سنتعرض لبعض الدراسات السابقة الإمبريقية ذات الصلة بالموضوع.

01 - دراسة عباس سمير عام (2008): و التي كانت بعنوان الثقافة التنظيمية و علاقاتها بإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام الكلاسيكي القديم و نظام

ل.م.د، لنيل شهادة الماجستير بجامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية , قسم علم النفس و علوم التربية , حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

- التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة و مدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.

- ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب و معرفة الأطراف الفاعلية في المؤسسة الجامعية.

حيث انطلق الباحث من الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين نماذج الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير الحالية في الجامعة الجزائرية؟

و قد قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات مفادها:

● توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداري جامعة عنابة.

حيث تنطوي على عدة فرضيات فرعية وهي:

-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداري جامعة عنابة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداري جامعة عنابة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداري جامعة عنابة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكميلي من الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداري جامعة عنابة .

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نماذج الثقافة التنظيمية و الخصائص الشخصية لأساتذة و إداري جامعة عنابة.

وتنطوي منها فرضيات هي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداري جامعة عنابة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداري جامعة عنابة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداري جامعة عنابة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداري جامعة عنابة .

● و الفرضية العامة الأخيرة هي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير و الخصائص الشخصية لدى أساتذة وإداري جامعة عنابة .

وتنقسم إلى فرضيات فرعية وهي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير و مدة خدمة أساتذة وإداري جامعة عنابة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير و وظيفة أساتذة وإداري جامعة عنابة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير و تخصصات أساتذة وإداري جامعة عنابة.

في حين تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 172 موظف بالإضافة إلى انه استخدام المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على الاستبيان و الملاحظة و المقابلة نصف موجهة كأدوات لجمع البيانات وقد توصل الباحث إلى نتائج أساسية وهي :

- إن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة, تميل إلى اعتماده النموذج العلمي في كافة الأبعاد و يعود ذلك في نظرنا إلى طبيعة المؤسسة الجامعية, باعتبار أن دورها هو إنتاج المعرفة و الدراسات العلمية.

- إن تغيير النظام العالي يواجه بعض المشكلات في استراتيجيات تنفيذه مثل انخفاض سنة المرونة في التعامل مع متطلبات تنفيذه مما انعكس على الاتصالات و العلاقات في العمل بين أطراف الأسرة الجامعية.
 - إن العلاقة بين نماذج الثقافة السائدة و استراتيجيات التغيير القائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي و اختيار آليات التغيير و التنفيذ.
 - إن تأثير الخصائص الشخصية للأساتذة و إداري جامعة عنابة على استجاباتهم نحو نماذج الثقافة التنظيمية جاءت مختلفة من نموذج لآخر.
 - للخصائص الشخصية تأثير على استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير, حيث ظهر بشكل بارز أنها تختلف باختلاف سنوات خبرة الفرد و كذلك كلياتهم و وظائفهم مع مراعاة هذه الخصائص في وضع آليات تنفيذ هذا التغيير.
 - 02- دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله عام (2006): بعنوان واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ,قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية عزة، كلية التجارة وقد هدفت هذه الدراسة إلى:
 - التعرف على نوع الثقافة السائدة في الجامعة الإسلامية و الأزهر و الأقصى.
 - التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات .
 - دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة ومستوى التطوير التنظيمي.
 - وقد انطلق في اشكاليته من طرح التساؤل المركزي الآتي :
 - ما اثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟
- ومن هذا المنطلق قد قام الباحث بصياغة أربعة فرضيات عامة تتلخص في:

- يوجد اختلاف في نوع الثقافة السائدة في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري و أكاديمي وأعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاث تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.
وتندرج تحتها فرضيات فرعية مفادها:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري و أكاديمي وأعضاء مجلس كل جامعة من الجامعة الإسلامية تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري و أكاديمي وأعضاء مجلس كل جامعة الأقصى تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداري و أكاديمي وأعضاء مجلس كل جامعة الأزهر تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعة الأزهر و الأقصى تتعلق بمستوى التطوير التنظيمي.
حيث تنقسم إلى فرضيات فرعية و هي:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية والأزهر و الأقصى تتعلق بالأهداف الإستراتيجية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث تتعلق بالهيكل التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث تتعلق بتبسيط الإجراءات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث تتعلق بالتشريعات والأنظمة والقواعد.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث تتعلق بتنمية الموارد البشرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث تتعلق بمستوى التكنولوجيا المستخدمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر و جامعة الأقصى ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث.
- وتنبثق عنها فرضيات فرعية مفادها :
 - توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاث و بين الأهداف الإستراتيجية.
 - توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاث و الهيكل التنظيمي.
 - توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاث و بين تبسيط الإجراءات.
 - توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاث و بين التشريعات والأنظمة والقواعد.
 - توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاث و بين تنمية الموارد البشرية.
 - توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعات الثلاث و بين استخدام التكنولوجيا.
- وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي واختار عينة عشوائية بلغت 340 موظف واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث توصل الباحث إلى نتائج أساسية و هي:
 - الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الانجاز بينما في كل من جامعة الأزهر و الأقصى تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار.
 - أولويات الموظفين في الجامعات الثلاث هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح فقد كان ترتيب هذا البديل هو الترتيب الأول بينما كان الترتيب الثاني في الجامعة الإسلامية و الأزهر في انجاز المهام أما الترتيب الثالث في الأقصى فكان تلبية طلبات الرؤساء .

- الموظفون اللذين يحصلون على ترقيات في الجامعة الإسلامية و الأزهر هم اللذين ينجزون المهام بكفاءة و فعالية.
- الشخص الذي يوجه الموظفين في كل من الجامعات هو الشخص الذي تتوفر لديه الخبرة و الكفاءة في تطوير العمل.
- عندما تتعارض النظم في طريق موظفي الجامعة أثناء تأديتهم لواجباتهم فإنهم في الجامعة الإسلامية و الأزهر يلتزمون بالنظم ويحاولون الحصول على موافقة المسؤولين باستثناء.
- أظهرت الدراسة بان 84% من المبحوثين في الجامعة الإسلامية و 71% من الأزهر يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة.
- بينت الدراسة أن 60% _ 68% _ 93% من المبحوثين في الجامعات الإسلامية الأزهر الأقصى يعتقدون أن الهيكل التنظيمي لدى الجامعة مناسب.
- وضحت الدراسة أن 74% من المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة توفر الظروف المناسبة لكي يؤدي الموظف عمله بسهولة.
- 3 دراسة محمد بن عبد الله الفضيلة عام(2007):** و التي كانت بعنوان التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت لنيل شهادة الماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،بكلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ، حيث هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة.
- كشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين أبعاد إدارة الوقت.
- دراسة الاختلافات بين آراء أفراد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية لهم حول المحاور الرئيسية:
- الواقع السائد لأبعاد إدارة الوقت.
- تفعيل أسس التطوير الإداري.
- ما أهم الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل إدارة الوقت إلى جانب الارتقاء بالبرامج المختلفة للتطوير التنظيمي؟

وقد انطلق الباحث من إشكالية مفادها:

- هل الجوانب المختلفة لبرامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاص لمدينة الرياض فاعلة؟

- وهل هذا التفعيل له علاقة باستثمار الوقت بشكل جيد و فاعليته لدى الضباط القياديين؟

حيث قام الباحث بصياغة أسئلة فرعية مفادها :

- ما مدى فاعلية تطبيقات برنامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة لمدينة الرياض؟

- ما مدى استثمار الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة لمدينة الرياض؟
- ما العلاقة بين فاعلية التطوير التنظيمي وفاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاص لمدينة الرياض؟

- ما أهم الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل إدارة الوقت إلى جانب الارتقاء بالبرامج المختلفة للتطوير التنظيمي؟

بحيث قام باختيار عينة عشوائية بلغت 301 ضابط واستخدم المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

في حين توصل الباحث إلى نتائج أساسية هي :

- أن متوسط درجة الموافقة على فاعلية بعد تنمية الموارد البشرية لدى الضباط القياديين ذوي رتبة مقدم كان أكبر بشكل معنوي من متوسط درجة الموافقة على بعد تنمية الموارد البشرية لدى ضباط القياديين ذوي رتبة نقيب.

- أن متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على مستوى عقيد فأكثر كان أكبر بشكل معنوي من متوسط درجة الاستجابة على استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القياديين ذوي رتبة رائد.

- إن متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على مستوى وظيفة مدير إدارة عامة ومدير إدارة كان أكبر بشكل معنوي من متوسط درجة الضباط القياديين ذوي مسمى وظيفة رئيس قسم.

- أن متوسط درجة الموافقة على فاعلية بعد تنمية المورد البشري في القيادة من وجهة نظر الضباط القياديين اللذين حصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت.
- أن متوسط درجة الموافقة على فاعلية بعد تنمية الموارد البشرية في القيادة من وجهة نظر الضباط القياديين ذوي مؤهل بكالورس كان أقل بشكل معنوي من متوسط درجة الموافقة على فاعلية بعد تنمية الموارد البشرية في القيادة من وجهة نظر الضباط القياديين ذوي مؤهل دراسات عليا.
- أن متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الاجتماعي لدى الضباط القياديين ذوي مؤهل بكالورس كان أقل بشكل معنوي من متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الاجتماعي لدى الضباط ذوي مؤهل دراسات عليا.

تمهيد:

من خلال مختلف الاقتراحات التي كانت تصب في موضوع التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية، و بالاعتماد على النموذج المؤسسي لجامعة ابن خلدون ما جعلنا ندرج هذا الفصل الذي تناول وصفا لمنهج الدراسة و عينتها، و كذلك أدوات الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها، كما تضمنت وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في التطبيق وصولاً في الأخير إلى المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليل الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة**1- المجال المكاني:****- التعريف بالمؤسسة : (جامعة ابن خلدون - تيارت-)**

دخلت ولاية تيارت عالم التعليم العالي سنة 1980 بفتح مركز جامعي تحول بفضل الخارطة الجامعية الجديدة في 1984 إلى معهدين و طنيين للتعليم العالي (T.N.E.S) و في سنة 2001 التحقت المؤسسة لصف الجامعة و تطور عدد الشعب المدروسة بها من ثلاث شعب في عام 1980 إلى أكثر من أربعين شعبة في محلي التدرج و ما بعد التدرج في الدخول الجامعي 2008/2007 في نفس الفترة انتقل عدد الطلبة من 170 إلى أكثر من 16500 طالب و طالبة في حين تحتوي جامعة ابن خلدون على كليات من بينها كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية التي تأسست في سنة 2003. وإنها تقع شرق مدينة تيارت يحدها من:

- الشمال كلية علوم الطبيعة والحياة بالإضافة إلى الإقامة الجامعية 01 .

- الشرق حي كرمان والمساحة الزراعية .

- الغرب الإقامة الجامعية كرمان 02.

- الجنوب مساحة زراعية .

فهي بدورها ضمت قسمين:

قسم العلوم الاجتماعية و قسم العلوم الإنسانية إلا أن أهمية هذه المؤسسة في مجال التعليم العالي و البحث العلمي تتضمن تكوين عالي في الميادين التالي :

- ميدان العلوم الإنسانية : و يضم شعبة فلسفة و شعبة التاريخ التي تحتوي تخصصين:

تاريخ عام و تاريخ و جغرافيا

- ميدان علوم اجتماعية تحتوي ثلاث تخصصات:

علم اجتماع الاتصال و علم النفس العمل و التنظيم و الموارد البشرية إلا انه لهذه الكلية دور شامل و مستديم درا التخلف و تحقيق الرفاهية و الازدهار في حين تتلخص مهامها في : التنمية الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية للبلاد

• تمكين الطلبة من سبل و مناهج البحث العلمي و التقني

• المساهمة إنتاج و نشر العلم و المعرفة

• المشاركة في التكوين المتواصل و تحديد المعارف

• دعم القدرات العلمية و الوطنية

2- المجال البشري:

يبلغ عدد أفراد مجتمع كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية لجامعة ابن خلدون 71 عاملا موزعين على مختلف هياكل المؤسسة و ذلك ضمن 03 فئات عمالية وهي: إطارات التحكم و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ حيث كل فئة تضم عدد من العمال و هي كالتالي:

• فئة الإطارات تضم 08 عمال

• فئة أعوان التحكم تضم 28 عامل

● فئة أعوان التنفيذ تضم 35 عامل

3- المجال الزمني:

انطلقت دراستنا لهذا الموضوع (دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية ابتداء من شهر مارس إلى غاية نهاية ماي من سنة 2015 حيث استغرقت مدة الدراسة الميدانية 90 يوما و مرت على المراحل التالية في حين المرحلة الأولى قمنا بزيارة استطلاعية من اجل الملاحظة و متابعة العمال داخل العمل و ذلك عبر مصالح مختلفة و هذا كان انطلاقا من الترخيص الذي قدمته لنا إدارة الجامعة و بعد ذلك انتظرنا القبول لإجراء هذه الدراسة ليأتي في المرحلة الثانية قيامنا بمقابلة حرة مع المسؤول من اجل الحصول على المعلومات و الوثائق الهامة حول المؤسسة التي استغرقت ما يزيد عن أسبوع أما المرحلة الثالثة فتم من خلالها إجراء المقابلة غير الموجهة مع العمال و توزيع الاستمارات ليتم ملأها و صولا في الأخير إلى جمعها في الأيام المقبلة.

ثانيا : مجتمع البحث

اعتمدت الدراسة على المسح الشامل باعتباره يحاول تحليل و تفسير و عرض واقع ما للوصول إلى استنتاجات و تعميمات تتعلق بالواقع، حيث بلغ إجمالي مجتمع البحث 71 مفردة إلا انه بعد توزيع الاستمارة على جميع مجتمع البحث تم بعدها استرجاع 60 استمارة فقط بدلا من 71 و نظرا لضيق الوقت لا يمكننا توزيع الاستمارات مرة أخرى فبالتالي أصبح إجمالي مجتمع البحث 60 مفردة⁽¹⁾.

ثالثا: منهج الدراسة

1- **المنهج:** يعرف المنهج على انه الأداة أو الوسيلة التي من خلالها يتم الفعل العلمي و التي تمكن من فهم الحقائق و ظواهر موضوع الدراسة و إن صحة البحث العلمي و

(1) إحسان محمد الحسن : البحث الاجتماعي, الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع, 2005, ص :121. احمد عباد: مدخل لمنهجية.

صحة ما يتوصل إليه من نتائج إنما مرهون بصحة المنهج المستخدم الذي يحتوي على مجموعة من الخصائص.

و اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل كأحد أساليب المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية و الاجتماعية, بحيث يقوم بجمع معلومات دقيقة عن الظاهرة و يهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوفرة ليحبر عنها تعبيراً كيفياً يوصف و يوضح خصائصها و ذلك من خلال الاعتماد على عدة خطوات التي هي الشعور بالمشكلة و جمع المعلومات و البيانات التي تساعدنا في تحديدها⁽¹⁾.

بحيث تم اختيار هذا المنهج كونه أسلوب يرتبط بمعالجة المشكلة البحثية و اختيار فروضها لان الدراسات الوصفية تتخذ أشكالاً و أنماطاً متعددة و متنوعة في طريقة الوصف للظاهرة و تنظيم العلاقات بين متغيراتها و في دراسة اثر العوامل فيها و الاستفادة منها للخروج باستنتاجات و حلول للمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى أن المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحوث الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي⁽²⁾.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

- اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة و المقابلة و الاستمارة كأدوات أساسية في جمع المعلومات حول موضوع دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية و يتضح ذلك من خلال:

1- الملاحظة:

(1) وائل عبد الرحمان و عيسى محمد فخل: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، ط 03, عمان, دار الحامد للنشر و التوزيع, 2007, ص 48.

(2) خالد احمد فرحان المسهداني و رائد عبد الخالق, عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي, عمان, دار الأيام للنشر و التوزيع, ص50

هي عملية أساسية بالنسبة للباحث العلمي حيث توفر احد العناصر الجوهرية للعلم و هي الحقائق فيقوم بجمعها عن طريق الحواس كالسمع و البصر و غيره من اجل تعيين المشكلة و تحديدها على اعتبارها أسلوب من الأساليب الجيدة و الأمر الذي يتطلب الموضوعية و الدقة و يكون البحث بعيدا عن التحيز و الأهواء الشخصية.

و قد قمنا باختيار الملاحظة دون المشاركة كنوع من أنواع الملاحظات كونها عبارة عن ملاحظة الظاهرة محل الدراسة, كما تحدثت بطريقة تلقائية و لا يشارك الباحث في أحداثها و لا يتعدى دوره.

المشاهدة و تدوين الملاحظات بالإضافة إلى ذلك لينتشر استخدام هذا الأسلوب في الدراسات الاستطلاعية لأنه يصلح بالدرجة الأولى لدراسة الموضوعات المرنة غير المحددة بدقة⁽¹⁾.

- و لقد أفادتنا الملاحظة في النقاط التالية:

- ملاحظة ردود أفعال المبحوثين بصفة حقيقية.

- جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن تلك الظاهرة من خلال ملاحظتها في حالتها الطبيعية.

- الاطلاع و معرفة الأشياء على حقيقتها دون شعور العينات أنهم مراقبون.

2- المقابلة:

هي إحدى أدوات البحث العلمي التي تجمع بين طرفين هما الباحث و الشخص أو أكثر من أفراد المجتمع حيث يتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة المقابلة إعدادا جيدا و طرحها بطريقة مناسبة على الفرد المعني الذي يقوم بتقديم إجابات عن هذه الأسئلة على اعتبار أنها عملية اتصال شخصي لفظي فعال تجري بين الباحث و أفراد المجتمع بهدف

(1) إحسان محمد حسن: مناهج البحث الاجتماعي, ط 2, عمان, دار وائل للنشر و التوزيع, 2009, ص : 123.

الحصول على بيانات تسهم في تحديد جوانب المشكلة للوصول إلى الحلول المناسبة, حيث اعتمدنا على المقابلة الغير المقننة التي تتم دون إعداد مسبق للأسئلة و لا تكون هناك خطة معينة تحد من حرية الباحث فهي تسير وفق التسلسل الطبيعي الحر للحوار بين طرفي المقابلة (1).

إلا أن هذه الأداة قد أفادتنا في النقاط التالية (2):

- إثراء أسئلة الاستمارة.

- إعطاء صورة دقيقة عن الموضوع.

- شرح بعض الغموض الموجود في أسئلة الاستمارة.

- الإجابة عن أسئلة المبحوثين و محاولة تسهيل الصعوبات.

3- الاستمارة:

هي عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها و بعد هذه الأسئلة بشكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي و تجمع في شكل استمارة (1) ، حيث تتكون من ثلاث محاور و هي كالآتي:

المحور الأول: يحتوي على أسئلة البيانات الشخصية و التي عددها 05.

المحور الثاني: حيث تناولنا فيه أسئلة حول الفرضية الأولى و التي كان عددها 10.

المحور الثالث: يحتوي على أسئلة الفرضية الثانية و عددها 07.

(1) إبراهيم البيومي غانم: مناهج البحث العلمي و اصول التحليل في العلوم الاجتماعية, ط01, القاهرة, مكتبة الشروق الدولية, 2008, ص : 99.

(2) جازية كيران: محاضرات في المنهجية, الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع, 2011, ص54.

(1) مورس أنجرس: ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون, منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية, الجزائر, دار القصب للنشر, 2004, ص: 204.

- وقد مرت هذه الاستمارة بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة ثم عرضها على المشرف من أجل التصحيح و بعد ذلك تم استرجاعها إلا انه طلب من عرضها للتحكم.

المرحلة الثانية: قمنا بتحكيم الاستمارة للتأكد من صدقها و ثباتها و ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة مكونين من ثلاث أعضاء ضمن التخصص.

المرحلة الثالثة: حيث بعد ذلك استرجعنا الاستمارة مرة أخرى من التحكيم لعرضها على المشرف و بعدها قمنا ببعض التعديلات فيها و توزيعها بعد ذلك في شكلها النهائي على مجتمع البحث وصولاً في الأخير إلى إعادة جمعها لتحليلها و استخلاص النتائج بعد ذلك.

أولاً: البيانات السوسيو ديمغرافية

الجدول رقم(01): يمثل الجنس

النسبة المئوية	العدد	مجمع البحث الجنس
51.70%	31	ذكر
48.30%	29	أنثى
100%	60	المجموع

- تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم 01 و المتعلقة بتغير الجنس لمجتمع البحث أن:

أغلبية أفراد مجتمع البحث ذكور بنسبة %51.70 ممثلين في 31 مفردة و نسبة %48.30 ممثلين في 29 مفردة من مجتمع البحث إناث.

- من خلال البيانات المسجلة أعلاه نلاحظ انه يمكن القول بأن نسبة الذكور الموجودة في الجامعة اكبر من نسبة الإناث و ذلك راجع إلى طبيعة العمل الممارس بالجامعة خصوصا إذا يتلاءم مع فئة الذكور ما يتطلب جهد بدني كبير، و هذا يدل على ما لاحظناه في الواقع بان هناك نسبة من الإناث لكن يعملون في إطار الإدارة فقط أو في مجال التنظيف و هذا بنسبة قليلة جدا على اختلاف نسبة الذكور فالأغلبية منهم يعملون في إطار الأمن و أعمال أخرى خاصة بالذكور فقط.

الجدول رقم(02):يمثل السن

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		السن
%43.3	26	30-24
%35	21	36-31
%13.3	08	42-37
%05	03	48-43
%3.4	02	54-49
%100	60	المجموع

- تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم 02 التي تمثل السن بالنسبة لمجتمع البحث مما يجعل العاملين يتوزعون بنسب متفاوتة حيث نجد أن:

- هناك 26 عامل تتراوح أعمارهم ما بين (30-24) سنة و 21 عامل تتراوح أعمارهم ما بين (36-31) سنة، 08 عمال تتراوح أعمارهم ما بين (42-37) سنة و 03 عمال تتراوح أعمارهم ما بين (48-43) سنة وصولاً في الأخير إلى عاملين يتراوح عمرهما ما بين (54-49) سنة.

- و البيانات سابقة الذكر تعلن أن نسبة كبيرة من العمال الشباب هم الذين يحتلون العمل في الجامعة و هذا الأمر ايجابي بالنسبة للمؤسسة على اعتبار أنهم يقومون باكتساب مهارات و خبرات و كفاءات جديدة ما يجعلهم يبدعون و يستثمرون جهودهم في العمل لتحقيق أهداف الجامعة التي تريد الوصول إليها.

الجدول رقم (03): يمثل الوضعية التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الوضعية التعليمية
%26.7	16	ثانوي
%73.3	44	جامعي
%100	60	المجموع

- تفيد هذه الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 03 المتعلقة بالوضعية التعليمية لمجتمع البحث أن:

- أغلبية العمال هم ذوي المستوى الجامعي بنسبة %73.3 متمثلين في 44 عامل و نسبة %26.7 متمثلين في 16 عامل هم ذوي المستوى الثانوي.

و هذه النسب حقيقية كون ما لاحظناه في الواقع حيث أن أغلبية العمال الإداريين متحصلين على شهادات جامعية يعملون وفق عقود ما قبل التشغيل بالإضافة إلى المتصرفين و الملاحق الإدارية، وهذا يفسر أن الجامعة تهتم بالمؤهلات العلمية و الكفاءات التي تجعلها مؤسسة متطورة و تقوم بالتجديد و التحديث ما يكسبها المكان المطلوبة.

الجدول رقم(04):يمثل المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث المستوى الوظيفي
25%	15	إطار تحكم
41.7%	25	عون تحكم
33.3%	20	عون تنفيذ
100%	60	المجموع

- تفيد هذه الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 04 المتعلقة بالمستوى الوظيفي الذي يشغله كل عامل أن هناك:

- نسبة 41.7% يشغلون إدارات متمثلين في 25 عامل.

- نسبة 33.3% يشغلون عون تنفيذ متمثلين في 20 عامل.

- نسبة 25% يشغلون عون تحكم متمثلين في 15 عامل.

و النتائج سابقة الذكر تمثل طبيعة النشاط في الجامعة الذي يوضح أنها تعتمد على تخطيط و توجيه و رقابة و تنفيذ و هذا يكون معني بالفئات الثلاث و كما هو معروف أن الفئات الوظيفية تختلف تبعا لنشاط المؤسسة و بان الجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي أكاديمي جعلها تضم هذه الفئات المهنية التي تتلاءم مع طبيعة الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها.

الجدول رقم(05):يمثل الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الأقدمية
%51.7	31	سنة- 05 سنوات
%25	15	06 سنوات- 10 سنوات
%6.7	04	11 سنة- 15 سنة
%8.7	05	16 سنة- 20 سنة
%8.3	05	21 سنة- 25 سنة
%100	60	المجموع

*- تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه التي تمثل سنوات الاقدمية في العمل أن هناك:

- 31 عامل تتراوح اقدميتهم ما بين (سنة-05) سنوات.

- 15 عامل تتراوح أقدميتهم ما بين (10-06) سنوات.

- 05 عمال تتراوح الأقدمية لديهم ما بين (16-20) سنة و (21-25) سنة للوصول في الأخير إلى 04 عمال تتراوح اقدميتهم ما بين (11-15) سنة.

و النتائج دليل على أن أقدمية العامل في الجامعة تساعد على زيادة خبرته و كفاءته، الأمر الذي يجعله متمكنا من مواجهة الصعوبات و المشاكل حيث يشعر بالانتماء و الولاء الذي يجعل منه التجديد و التطوير في عمله حيث يسعى إلى تحقيق أهدافه بالإضافة إلى أهداف الجامعة المنتظرة.

ثانيا: التطوير على مستوى الفرد و الإبداع التنظيمي

الجدول رقم(06):يمثل مدى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجامعة

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات
%60	36	نعم
%40	24	لا
%100	60	المجموع

*- تبين المعطيات الكمية الموجودة في الجدول رقم 06 الذي يمثل مدى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجامعة أن:

- نسبة %60 من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم ممثلين في 36 عامل.
- نسبة %40 من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا ممثلين في 24 عامل.

من خلال هاته المعطيات نلاحظ أن الجامعة تقوم بتحديد احتياجات تدريبية و ذلك بمساعدة العمال للذهاب إلى مؤسسات أخرى من أجل القيام بالدورات التدريبية و التكوينية و العمل على تطوير أساليب عملهم و معارفهم، كما أن النتائج المتوصل إليها تتوافق بشكل مباشر مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد على أن تطوير الفرد كان نتيجة لكل من التدريب المخبري الذي يترك مجالاً للتعلم و التفاعل و البحث الإجرائي الذي يعتمد على استخدام المنهجية العلمية، و قد اتفقت النتائج الراهنة مع دراسة (عباس سمير) فحوت هذه الدراسة في نتائجها على النموذج العلمي و كيفية التطوير من أجل التنفيذ.

الجدول رقم (07): يمثل مدى وضوح خطط تدريب الفرد و مساعدتها على عدم الخوف من التغيير

الدرجات	النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
+36	%30	18	موافق تماما (+2)
+23	%38.3	23	موافق (+1)
00	%18.3	11	محايد (0)
-6	%10	06	غير موافق (-1)
-4	%3.4	02	غير موافق تماما (-2)
+49	%100	60	المجموع
	+0.81		شدة الاتجاه

*- تبين المعلومات الواردة في الجدول رقم 07 الذي يمثل الخطط الواضحة لتدريب الفرد و مدى مساعدتها على عدم الخوف من التغييرات

- نسبة 38.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بموافق و كان عددهم 23 عامل.

- نسبة 30% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بموافق تماما و كان عددهم 18 عامل.

- نسبة 18.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بمحايد و كان عددهم 11 عامل.

- نسبة 10% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بغير موافق و كان عددهم 06 عامل.

- نسبة 3.4% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بغير موافق تماما و كان عددهم 02 عامل.

و حيث بلغ مجموع الدرجات 49 درجة و هذا ما يعكس اتجاه أفراد مجتمع البحث حول الخطط الواضحة لتدريب الفرد و مساعدتها على عدم الخوف من التغييرات و ذلك بشدة اتجاه جماعي موجب يقدر ب +0.81 ، بحيث اتجاه قوي جدا.

تبيين النتائج المعلنة أعلاه أن الخطط الواضحة لتدريب الفرد تساعد على عدم الخوف من التغيير، و يتجلى ذلك في إجابات العمال بحيث اكبر نسبة كانوا موافقين بان هذا يظهر على مستوى الجامعة محل الدراسة لان فعلا عندما تكون خطط التدريب واضحة للعامل فهو يستطيع الاستيعاب و الفهم بسرعة دون وجود عراقيل و بذلك يستطيع التفاعل مع أي تغيير يطرأ في العمل، و هذا يتلاءم مع ما أدرجته النظرية التاييلورية فيما يخص تدريب العمال بأفضل الطرق لانجاز المهام بكفاءة عالية و التعامل مع أي تغيير بمفهوم عدم الخوف منه و بالإضافة إلى ذلك قد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عباس سمير) التي تؤكد أن التأثير على استجابات الفرد نحو استراتيجيات التغيير يبرز من خلال سنوات خبرته في مكان العمل و أثناء وظيفته من خلال فهم اطر التدريب و وضع آليات تنفيذ تمنع من الخوف من التغيير.

الجدول رقم(08):يمثل التعلم المعرفي و مساهمته في تقديم البدائل و الحلول

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات
36.7%	22	دائما
53.3%	32	أحيانا
05%	03	نادرا
05%	03	إطلاقا
100%	60	المجموع

- تبين المعلومات الواردة في الجدول رقم 08 و المتعلقة بالتعلم المعرفي و مساهمته في تقديم البدائل و الحلول ان:

- نسبة 53.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بأحيانا و كان عددهم 32 عامل.
- نسبة 36.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بدائما و كان عددهم 22 عامل.
- نسبة 05% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بإطلاقا و كان عددهم 03 عمال.
- نسبة 05% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنادرا و كان عددهم 03 عمال.

من خلال المعطيات المدونة أعلاه تبين أن التعلم المعرفي لدى الفرد يساعد في القدرة على تقديم البدائل و الحلول و ذلك يظهر من خلال نسبة إجابة العمال محل الدراسة التي تقدر ب 36.7% الذين أجابوا بدائما لكن هذه نسبة متوسطة لان هناك نسبة 53.3% من اجابوا بأحيانا، الأمر الذي يؤكد أن التعلم المعرفي متواجد لدى عمال الجامعة لكن بنسبة متوسطة و تقديم البدائل و الحلول يكون حسب الموقف المتبني في العمل إلا أن اكتساب المعارف بصورة جيدة و التعلم في حد ذاته يقود بالعمال إلى تقديم البدائل و الحلول داخل العمل، و هذا ما يتعلق مباشرة بدرجة التطوير بالمؤسسة و نوع الثقافة التنظيمية الموجودة، ووفقا للقيام بهذا المبدأ لابد من الاعتماد على ما ركزت عليه نظرية التكوين الإداري من

خلال عمليات الإرشاد و التوجيه لتطوير المعارف من اجل الإبداع و الابتكار و تقديم الحلول.

الجدول رقم(09):يمثل مدى السماح بالمبادرة و المساهمة في حل المشكلات داخل الجامعة

الدرجات	النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
+18	%15	09	موافق تماما(2+)
+30	%50	30	موافق(1+)
00	%21.7	13	محايد(0)
-6	%10	06	غير موافق(1-)
-4	%3.33	02	غير موافق تماما(2-)
+38	%100	60	المجموع
	+0.63		شدة الاتجاه

*- تبين المعلومات الواردة في الجدول رقم 09 المتعلقة بالمبادرة و المساهمة في حل المشكلات داخل الجامعة أن:

- نسبة 50% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بموافق و كان عددهم 30 عمال.
- نسبة 21.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بمحايد و كان عددهم 13 عمال.
- نسبة 15% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بموافق تماما و كان عددهم 09 عمال.
- نسبة 10% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بغير موافق و كان عددهم 06 عمال.
- نسبة 3.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بغير موافق تماما و كان عددهم 02 عمال.

و حيث بلغ مجموع الدرجات 38 درجة و هذا ما يعكس اتجاه أفراد مجتمع البحث حول المبادرة و المساهمة في حل المشكلات و ذلك بشدة اتجاه جماعي موجب يقدر بـ +0.63 ، بحيث هذا الاتجاه قوي.

إن الإحصائيات المتحصل عليها تفيد أن هناك السماح بالمبادرة وحل المشكلات داخل الجامعة لان هناك نسبة 50% من الذين وافقوا على أن هناك عمال أكفاء بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليهم في حل المشاكل التي تحدث عادة في أماكن العمل, و ذلك ما ركزت عليه النظرية البيروقراطية حيث رأت أن الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد قد يدرج تطابق أهداف الفرد بأهداف المؤسسة في حين اتفقت هذه النتائج مع دراسة (سمير يوسف محمد عبد الإله) في أن الدراسة كانت تسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية و هذا لا يتم إلا من خلال السماح بالمبادرة و حل المشكلات داخل الجامعة كونه يحافظ عليها و على بقائها و استمراريتها.

الجدول رقم(10): يمثل الالتزام بانجاز المهام و مدى تقبل المشاكل في العمل

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات
58.3%	35	نعم

41.7%	25	لا
100%	60	المجموع

*- تبين المعلومات الواردة في الجدول رقم 10 و المتعلقة بالالتزام في انجاز المهام و مدى تقبل المشاكل في العمل أن:

- نسبة 58.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم ممثلين في 35 عامل.

- نسبة 41.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا ممثلين في 25 عامل.

من خلال المعطيات المدونة أعلاه يمكن القول أن الالتزام بانجاز المهام و تقبل المشاكل في العمل متواجد كونه العملية الأساسية لتطوير الفاعلية الإدارية و هذا ما حاولنا معرفته محل الدراسة من خلال القيام بالمقابلة مع بعض العمال اللذين أكدوا على أنهم ملتزمون بتنفيذ أعمالهم و تقبل المشاكل الطارئة مهما كانت درجتها, و ذلك توافق مع ما ركزت عليه نظرية X التي رأت أن العامل كسول بطبعه و يكره العمل و يهرب من تحمل المسؤولية في حين قامت بتقديم حل من اجل الالتزام بانجاز الأعمال التي هي الرقابة المشددة و التحفيز المادي , الأمران اللذان يجعلان العامل يتصف بالثبات و الرسمية التي ترجعه مخلصا و ملتزما.

الجدول رقم(11):يمثل مدى مساهمة أنظمة و لوائح العمل في تطوير معتقدات و أهداف الفرد

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات

40	66.7%	نعم
20	33.3%	لا
60	100%	المجموع

*- تبين المعلومات الواردة في الجدول رقم 11 و المتعلقة بالأنظمة و لوائح العمل و مساعدتها في تطوير معتقدات و أهداف الفرد داخل الجامعة أن:

- نسبة 66.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم ممثلين في 40 عامل.

- نسبة 33.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا ممثلين في 20 عامل.

و نظرا للمعطيات المدونة أعلاه بان أنظمة و لوائح العمل الموجودة في الجامعة تساعد على تطوير معتقدات و أهداف العامل لأنه كلما كان الاطلاع على أنظمة العمل و المراسيم و حتى الجرائد الرسمية للمؤسسة من طرف العمال كلما كانت هناك معارف جديدة تؤدي إلى تطوير في معتقدات العامل من اجل أن تكون له أهداف جديدة يسعى للوصول إليها بكفاءة, و هذا ما يتناسب مع ما أدرجته النظرية البيروقراطية في حين عملت بالاستناد على التنظيم المكتبي للمستندات و القواعد و التعليمات الصارمة لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة, إلا أن هذه النتائج اتفقت مع نتيجة دراسة (سمير يوسف محمد عبد الإله) التي أبرزت أن وجود التطوير في المؤسسة لا بد له من تشريعات و أنظمة محكمة.

الجدول رقم(12): يمثل مدى مساهمة التطورات التكنولوجية في تنمية المعارف

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات
11.7%	07	دائما
46.7%	28	أحيانا

نادرا	20	%33.3
إطلاقا	05	%08.3
المجموع	60	%100

*- تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 12 و المتعلقة بمدى مساهمة التطورات التكنولوجية في تنمية المعارف أن:

- نسبة 46.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بأحيانا و كان عددهم 28 عامل.
- نسبة 33.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنادرا و كان عددهم 20 عمال.
- نسبة 11.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بدائما و كان عددهم 07 عامل.
- نسبة 08.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا باطلاقا و كان عددهم 05 عمال.

من البيانات السابقة نجد أن مستوى استخدام التطورات التكنولوجية في الجامعة بنسبة قليلة و ذلك راجع إلى عدم كفاءة العمال في استخدام التقنيات الحديثة, و بإجراء مقابلة مع بعض العمال حول هذا السؤال صرحوا بان هناك من لا يعرف استخدام تقنية الإعلام الآلي و حتى أن هناك تقنيات جديدة يأتون بها و لا يعرفون استخدامها حتى يقومون بتدريب العمال المعنيون بها من جهة أخرى, رغم أن ما لاحظناه أن اغلبية العمال لديهم وسائل تكنولوجية متطورة في مكاتبهم, إلا أن الواقع المعاش يفرض معرفة استخدام التكنولوجيا الحديثة و هذا ما توافق مع دراسة (عباس سمير) التي أكدت نتائجها على استخدام وسائل تكنولوجية متطورة فهي تساعد على السرعة و الدقة في العمل.

الجدول رقم (13): يمثل الانضباط واحترام الوقت و مساهمته في مواجهة الصعوبات في العمل

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات
%80	48	نعم
%20	12	لا
%100	60	المجموع

*- تبين المعلومات الواردة في الجدول رقم 13 و المتعلقة بالانضباط واحترام الوقت واكتساب القدرة على مواجهة الصعوبات في العمل أن:

- نسبة 80% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم ممثلين في 48 عامل.
- نسبة 20% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا ممثلين في 12 عامل.

حسب الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 13 و التي تمثل مدى الانضباط واحترام الوقت يساعد في القدرة على مواجهة الصعوبات و هذا يظهر في النتائج, حيث نسبة كبيرة أجابت بنعم و بالإضافة إلى ما لاحظناه في الميدان أن هناك انضباط من طرف العمال لأنهم ملزمون بالحضور في الوقت و مراقبون من طرف المسؤولة و قبل الخروج يقومون بالإمضاء على ورقة الحضور و هذا دون شك يساعد في القدرة على مواجهة الصعوبات خاصة الأمر الذي يخص العمال المهنيين, بالإضافة إلى ما تقاطعت فيه هذه النتائج مع نظرية البنائية الوظيفية من خلال تركيزها على الكمون والمحافظة على النمط و إدارة التوتر الذي يشير إلى استيعاب الصعوبات التنظيمية و احتوائها بخلق دافع الانضباط لدى الأفراد في أداء المهام داخل الجامعة .

إلا أن هذت يتناسب مع نتائج دراسة (محمد بن عبد الله الفضيلة) التي ركزت على الاعتماد لمدى الاستجابة لفاعلية استثمار الوقت.

الجدول رقم(14): يمثل قيام الترقية على أسس موضوعية و مساهمتها في تقبل التغيير

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات
63.3%	38	نعم
36.7%	22	لا
100%	60	المجموع

*- تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 14 و المتعلقة بقيام الترقية على أسس موضوعية و مساهمتها في تقبل التغيير أن:

- نسبة 63.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم ممثلين في 38 عامل.

- نسبة 36.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا ممثلين في 22 عامل.

من خلال المعطيات المدونة سابقا نجد أن الترقية القائمة على أسس موضوعية داخل الجامعة تساعد على تقبل التغيير و هذا ما أدرجته النتائج التي حصلنا عليها من إجابات الباحثين و كانت نسبة من أجابوا بنعم كبيرة, إلا أن الواقع المعاش و ما تشهده المؤسسات من تغيير في القواعد نجد أن الترقية قد تقوم على عدة معايير في الجامعة تجعل العامل يقبل أولا التغيير و يكون ذلك حسب معايير قيامها, هذا ما أشير إليه في نظرية الحاجات التي اهتم فيها ماسلو بالترقية و دورها في دفع الأفراد نحو العمل و تحسين مستوى أدائهم لأنها تلبي حاجيات العمال ما قد يجعلهم يتقبلون التغيير.

الجدول رقم(15): يمثل تأثير عدم الحصول على الترقية في تطوير قدرات العامل

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات

65%	39	يؤثر
35%	21	لا يؤثر
100%	60	المجموع

- تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 15 و المتعلقة بعدم الحصول على الترقية و تأثيرها في تطوير قدرات الفرد داخل العمل أن:

- نسبة 65% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بـيؤثر ممثلين في 39 عامل.

- نسبة 35% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا يؤثر ممثلين في 21 عامل.

من خلال المعطيات المدونة سابقا نجد أن عدم الحصول على الترقية يؤثر على تطوير قدرات الفرد للعمل و هذا ما صرح به العمال في الإجابة على هذا السؤال بنسبة 65%, لان الحوافز المادية و المعنوية تلعب دورا هاما في تحريك العمل و هذا ما أشارت إليه نظرية العاملين التي أدرجت أن الدافع إلى الحاجة التي يريد إشباعها الفرد هي بمثابة المحرك الأساسي لسلوك الإنسان و هذا يتحقق إلا من خلال تقديم الحوافز الملائمة كالترقية التي لها اثر على رفع قدرات الفرد, بالتالي التأثير على رفع الكفاءة الإدارية.

ثالثا: التطوير على مستوى الجماعة و العمل الجماعي

الجدول رقم(16): يمثل مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات و زيادة الإحساس بالانتماء داخل الجامعة

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات

76.7%	46	نعم
23.3%	14	لا
100%	60	المجموع

- تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 16 و المتعلقة بمدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات لزيادة الإحساس بالانتماء داخل الجامعة أن:

- نسبة 76.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم ممثلين في 46 عامل.

- نسبة 23.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا ممثلين في 14 عامل.

تبين المعطيات المتحصل عليها سابقا أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في زيادة الإحساس بالانتماء داخل الجامعة و هذا نظرا لنسبة الإجابات المتحصل عليها, إلا انه يتوافق مع ما أدرجته نظرية اتخاذ القرارات من خلال الاعتماد على مبدأ الجماعة و العلاقات التي تظهر من شدة انسياب قنوات الاتصال كما ركزت على أن العمل وفق المشاركة يوتي نتيجة ايجابية و يساهم في زيادة الإحساس بالانتماء, و بالتالي الرجوع إلى قرارات العامل و أخذها بعين الاعتبار, و حسب المقابلة التي أجريناها مع بعض العمال تأكد أن في الجامعة هناك إبداء رأي جماعي و ليس اتخاذ قرار لأن اتخاذ قرار يأتي من المسئول فقط فان كان القرار بشكل جماعي فهو يقوم على أساس التشاور غير الرسمي بين الرؤساء و المرؤوسين و هذا يزيد من إحساس العامل بالانتماء داخل الجامعة.

الجدول رقم(17): يمثل عدم انسياب قنوات الاتصال داخل الجماعة و مدى مساهمته في زيادة حدة الصراعات التنظيمية

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات

70%	42	نعم
30%	18	لا
100%	60	المجموع

- تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 17 و المتعلقة بعدم انسياب قنوات الاتصال داخل الجماعة و مساهمتها في زيادة حدة الصراعات التنظيمية أن:

- نسبة 70% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم ممثلين في 42 عامل.

- نسبة 30% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا ممثلين في 18 عامل.

بناء على المعطيات الواردة في الجدول نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة أجابت بنعم من مجتمع البحث أي أن فعلا عدم انسياب قنوات الاتصال داخل الجماعة و مدى مساهمته في زيادة حدة الصراعات التنظيمية لان الاتصال عامل مهم داخل التنظيم فهو يمثل الحركة الدائمة له بفضل سريان المعلومة المبنية وفق العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم و هذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال قيامها على أن الاتصال غير الرسمي الذي يعمل على تقوية العلاقات و التفاهم و التقليل من الصراعات و طبعاً من خلال هبوطنا إلى الميدان لاحظنا أن العمال تربطهم اتصالات رسمية في إطار عمل رسمي و غير رسمي.

الجدول رقم(18): يمثل مدى المشاركة في انجاز المهام و مساعدتها في تحقيق التماسك

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات
81.7%	49	نعم
18.3%	11	لا

المجموع	60	%100
---------	----	------

- تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 18 و المتعلقة بالمشاركة في انجاز المهام و مساعدتها في تحقيق التماسك أن:

- نسبة 81.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم ممثلين في 49 عامل.

- نسبة 18.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا ممثلين في 11 عامل.

وبناء على المعطيات الواردة في الجدول نلاحظ أن هناك مشاركة بين العمال في انجاز مهامهم و هذا ما يزيد من تحقيق التماسك بينهم لان عادة ما يجعل التعاون وبمشاركة العمال يعتزون بالمؤسسة و يحققون الاتصال الفعال كما هو معلن في الجدول 17 الذي يجعل الجامعة في إطار التطور و النمو بشكل طبيعي بعدم الصراعات.

و هذا ما نظرت إليه نظرية y التي ركزت على أن العامل نشيط بطبعه و لا بد له من بذل الكثير من الجهد لتحقيق الكفاءة المطلوبة و ما يعتمد مباشرة على روح الفريق و العمل الجماعي.

الجدول رقم (19): يمثل مدى مساهمة الملتقيات و المحاضرات في زيادة اكتساب المعارف الجديدة

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات
%73.3	44	نعم
%26.7	16	لا
%100	60	المجموع

- تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 19 و المتعلقة بمدى مساهمة الملتقيات و المحاضرات في زيادة اكتساب المعارف الجديدة أن:

- نسبة 73.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم ممثلين في 44 عامل.

- نسبة 26.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا ممثلين في 16 عامل.

و تفيد المعطيات المدونة أعلاه أن الملتقيات و المحاضرات التي تنظمها الجامعة تساهم في زيادة اكتساب المعارف الجديدة و هذا يظهر من خلال نسبة العمال اللذين أجابوا بنعم و بالإضافة إلى ما لاحظناه أن هناك فعلا من يحضر هذه الملتقيات و حتى هم بنفسهم يقومون بعملية التنظيم لها و هذا يساهم في زيادة اكتساب المعارف الجديدة من خلال المطالعة على الكتب الموجودة في المعارض و المحاضرات التي تلقى, و هذا الأمر يجعل العمال يبدعون و يطورون أعمالهم حتى تحقق الجامعة المكانة المطلوبة.

الجدول رقم(20):يمثل تجديد العمل في الجامعة و مدى تناسبه بمفهوم الجماعة الهادف للتعاون

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات
11.7%	07	دائما
61.7%	37	أحيانا
23.3%	14	نادرا
03.3%	02	إطلاقا
100%	60	المجموع

- تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 20 و المتعلقة بتجديد العمل في الجامعة و مدى تناسبه بمفهوم الجماعة الهادف للتعاون أن:

- نسبة 61.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بأحيانا و كان عددهم 37 عامل.

- نسبة 23.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنادرا و كان عددهم 14 عمال.

- نسبة 11.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بدائما و كان عددهم 07 عامل.

- نسبة 03.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا باطلاقا و كان عددهم 02 عمال.

إن البيانات الواردة أعلاه تبين أن تجديد العمل في الجامعة و تناسبه بمفهوم الجماعة الهادف للتعاون يكون في بعض الأحيان بنسبة كبيرة و هذا يعني أن تجديد العمل يكون في بعض المرات و ليس دائما ما يندرج تحت القرارات التي يصدرها الرئيس و يكون التطوير بالقيام ببعض التعديلات المطلوبة في الملفات الإدارية و هذه كانت إجابة من القيام بالحوار مع بعض العاملين في الجامعة ما تناسب طبعاً مع نظرية الإدارة بالأهداف التي رأت أن تجديد العمل يتطلب تحديد الأهداف و ذلك بصورة مشتركة بالإضافة إلى تشخيص الانحرافات التي صادفت الفرد و وضع طرق للعلاج الأمر الذي جعلها تركز على أن لا تكون المهارات عالية و متجددة إلا إذا كان مفهوم العمل الجماعي الهادف للتعاون مطبق بنسبة كبيرة.

الجدول رقم(21):يمثل العلاقات الاجتماعية و مساهمتها في زيادة الولاء.

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث
		الاحتمالات
66.7%	40	تساهم
33.3%	20	لا تساهم
100%	60	المجموع

- تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 21 و المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية و مساهمتها في زيادة الولاء أن:

- نسبة 66.7%من إجمالي مجتمع البحث اجتابوا بيساهم ممثلين في 40 عامل.

- نسبة 33.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا يساهم ممثلين في 20 عامل.

إن الإحصائيات الواردة أعلاه تبين أن العلاقات الاجتماعية الموجودة في الجامعة تساهم في زيادة الولاء لدى العاملين و ذلك بنسبة كبيرة حسب المعطيات كونها تعتمد على الاتصال غير الرسمي و مبدأ التعاون في العمل ما يجعل العامل يتعلق بالجامعة و يحس بالولاء اتجاهها و هذا ما يدفعه إلى تحقيق أهداف الجامعة و تقديمها على أهدافه الأمر الذي أكدت عليه نظرية اليابانية القائمة على أن الموظفين يطوروا المهارات التي تمكنهم من التدرج و عملية اتخاذ القرارات مبنية على أساس التشاور غير الرسمي بين الرؤساء و المرؤوسين ما يؤدي إلى أنسبة العلاقات الاجتماعية بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تتم على أساس معايير الكفاءة المحققة و هي الولاء و الانضباط كما تركز على أن العامل يتمتع بالاستقرار الوظيفي, و هذا يتناسب مع ما لاحظناه خلال تواجدها بالمؤسسة.

الجدول رقم(22): يمثل العمل التعاوني و مساهمته في تقليل الأخطاء داخل العمل .

النسبة المئوية	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
73.3%	44	نعم
26.7%	16	لا
100%	60	المجموع

*- تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 22 و المتعلقة بالعمل التعاوني و مساهمته في تقليل الأخطاء داخل العمل أن:

- نسبة 73.3% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بنعم ممثلين في 44 عامل.

- نسبة 26.7% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بلا ممثلين في 16 عامل.

و تفيد المعطيات المدونة أعلاه أن هناك عمل تعاوني في الجامعة بشكل كبير و حسب النسب الموجودة أمامنا فهذا يؤدي على الغالب إلى التقليل من الأخطاء أثناء العمل على اعتبار إن العمل الجماعي يؤثر في تحقيق الأهداف و هذا ما أدرجته نظرية العاملين التي رأت أن دوافع العمل لا تعرفها الإدارة إلا جراء نشر جو من التعاون و التفاهم بين الإدارة و العاملين بتقريب كل منهما هذا ما يجعل التقليل من الأخطاء و زيادة تحمل المسؤوليات الأمر الذي يجعل الإدارة الجامعية تصل إلى المكانة المطلوبة و الأهداف المراد الحصول عليها ، و هذا لا ينعكس مع ما لاحظناه في محل الدراسة و مع اخذ إجابات عن هذا السؤال من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها مع العمال.

الجدول رقم 23 : يمثل متغير الجنس و المستوى الوظيفي للعمال

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس المستوى الوظيفي
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%28.4	17	%10	06	%18.3	11	إطار التحكم
%33.3	20	%23.3	14	%10	06	عون التحكم
%38.3	23	%20	12	%18.3	11	عون التنفيذ
%100	60	%53.3	32	%46.7	28	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة أعلاه المتعلقة بمتغير الجنس و المستوى الوظيفي أن :

نسبة 18.3% من الذكور يشغلون إطارات التحكم بالإضافة إلى نسبة 18.3% من الذين

يشغلون عون التنفيذ و نسبة 10% يشغلون عون تحكم و في المقابل نرى أن

نسبة 23.3% من الإناث يشغلون عون تحكم في حين أن نسبة 20% يشغلون عون تنفيذ و

نسبة 10% يشغلون إطار تحكم

تبين المعلومات الواردة أعلاه أن اكبر نسبة من الذكور تشغل إطار التحكم و

التنفيذ في حين اكبر نسبة إناث يشغلون عون التحكم و التنفيذ و هذا حسب ما أقرته نتائج

الجدول أعلاه التي تناسبت مع ما لاحظناه في الجامعة الذي قد يعود إلى طبيعة العمل

الممارس في المؤسسة خاصة إذ انه يوجد عمل خاص بالذكور فقط ما يتطلب جهد بدني و

هناك يخص بالإناث

الجدول رقم 24 : يمثل مدى مساهمة المشاركة في انجاز الأعمال لزيادة الولاء لدى

أعضاء الجامعة

المجموع		لا يشارك		يشارك		المشاركة في انجاز الأعمال زيادة الولاء
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
66.7%	40	20%	12	46.7%	28	تساهم
33.3%	20	15%	09	18.3%	11	لا تساهم
100%	60	35%	21	65%	39	المجموع

- تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه و المتمثلة في مدى مساهمة المشاركة في إنجاز

الأعمال و زيادة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الجامعة أن :

- نسبة 46.7% من إجمالي مجتمع البحث أقرروا بأن هناك مشاركة في إنجاز الأعمال و أنها تساهم في زيادة الولاء متمثلين في 28 عامل في حين 20 % من مجتمع البحث ادكوا أن المشاركة في إنجاز الأعمال لا تساهم في زيادة الولاء متمثلين في 12 عامل.
- نسبة 18.3 % من إجمالي مجتمع البحث اقرروا أنه لا توجد المشاركة في إنجاز الأعمال و لا مساهمة في زيادة الولاء بالجامعة متمثلين في 11 عامل في حين 15 % من مجتمع البحث أقرروا بأن لا وجود للمشاركة في إنجاز الأعمال بالجامعة ف بالتالي لا وجود للولاء متمثلين في 9 عمال و في المقابل نجد ان :
- نسبة 66.7 % من إجمالي مجتمع البحث أقرروا أن المشاركة بإنجاز الأعمال تساهم في زيادة الولاء لدى العمال متمثلين في 40 عامل في حين نسبة 33.33% أقرروا العكس متمثلين في 20 عامل .

من خلال المعلومات الواردة أعلاه نجد أن المشاركة في إنجاز الأعمال تساهم في زيادة الولاء لدى أعضاء الجامعة و هذا حسب ما أفادته النتائج المتحصل عليها حيث نسبة كبيرة أقرروا أن هناك المشاركة في إنجاز المهام على مستوى الجامعة و هذه النتائج تتطابق مع ما لاحظناه في الواقع إذ أن كل مكتب يحتوي على مجموعة من العمال يتقاسمون الأعمال فيما بينهم و يتشاركون مع بعضهم البعض و ذلك عن طريق الاتصال الرسمي خلال العمل و الاتصال غير الرسمي الذي يبرز في العلاقات الاجتماعية و هذا يتوافق مع ما أدرجته النظرية اليابانية بأن المجتمع الياباني يميل إلى تقليص و إلغاء الرقابة المعتمدة بالإضافة إلى أن الثقة هي الهدف و الذكاء و المهارة ما يزيد من غرس ثقافة العمل الجماعي فبالتالي التعاون و التفاهم .

الجدول رقم 25 : يمثل مدى مساهمة التطورات التكنولوجية في تقبل التغيير.

المجموع		لا يقبل		يقبل		تقبل التغيير التطورات التكنولوجية
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%20	12	% 6.7	04	%13.3	08	دائما
%40	24	%10	06	%30	18	أحيانا
%23.3	14	%8.3	05	%15	09	نادرا
%16.7	10	%5	03	%11.7	07	إطلاقا
%100	60	%30	18	%70	42	المجموع

-تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 25 المتعلقة بمدى مساهمة التطورات التكنولوجية على تقبل التغيير أن :

- نسبة 30 % من نسبة مجتمع البحث أقر وان التطورات التكنولوجية تساهم في تقبل التغيير و أن نسبة 10% من إجمالي مجتمع البحث أكد أن التطورات التكنولوجية تساهم أحيانا في تقبل التغيير متمثلين في 6 عمال .

- نسبة 15% من إجمالي مجتمع البحث أقروا أنه في بعض الأحيان قد تساهم التطورات التكنولوجية في تقبل التغيير متمثلين في 9 عمال في حين نسبة 8.3% أكدوا على أنه لا يوجد تقبل للتغيير متمثلين في 5 عمال.

- نسبة 13.3% من نسبة إجمالي البحث أكدوا أن هناك تطورات تكنولوجية و تقبل التغيير على مستوى الجامعة متمثلين في 8 عمال في حين 6.7 % أكد وان هناك تطورات تكنولوجية لكن لا وجود للتقبل التغيير متمثلين في 4 عمال .

- نسبة 11.7% أكدوا انه لا وجود للتطورات التكنولوجية لكن هناك تقبل للتغيير متمثلين في 7 عمال في حين نسبة 5% من مجتمع البحث أقر وان لا وجود للتطورات التكنولوجية و لا تقبل للتغيير متمثلين في 3 عمال.

- من خلال المعلومات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الجامعة تحتوي على التطورات التكنولوجية و هذا ما يساهم في تقبل التغيير و ذلك حسب ما أفادته النتائج حيث أن معظم العمال أقروا بأن هناك تطور تكنولوجي و هذا راجع إلى التقنيات التي تعتمد عليها الجامعة لأنه يمكن أن تكون هناك وسائل حديثة لا يستطيع العمال استخدامها و ذلك راجع على عدم تمكنهم في هذا المجال خصوصا فيما يتعلق بعمال التنفيذ و عمال عقود ما قبل التشغيل إلا أن هذا المتغير يؤثر على عملية تقبل التغيير و ذلك حسب ما جاء في دراسة (عباس سمير) بأن استجابات الأفراد نحو إستراتيجيات التغير التي تختلف باختلاف سنوات الخبرة و ذلك في كلياتهم و وظائفهم جراء وضع آليات تنفيذ لهذا التغير .

رابعاً: نتائج الدراسة

من خلال الفصول النظرية السابقة التي عالجت موضوع التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية و ما أسفرت عنه النتائج التي تم عرضها و تحليلها في الفصل الثالث لنناقش في الفصل الرابع نتائج الدراسة في ضوء فروضها و في ضوء الدراسات السابقة.

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها

- نتائج الفرضية الجزئية الأولى : التطوير على مستوى الفرد يساهم في زيادة الإبداع التنظيمي

و بالرجوع إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى نجد أن : نسبة 80 % من مجتمع البحث اقرروا أن الانضباط و احترام الوقت يساهم في مواجهة صعوبات العمل و نسبة 56 % اقرروا بان عدم الحصول على الترقية يؤثر في تطوير قدرات العامل ، و نسبة 63.3 % أكدوا أن قيا الترقية على أسس موضوعية تساهم في تقبل التغيير ، نسبة 60 % أكدوا على مدى تحديد الاحتياجات التجريبية على مستوى الجامعة ، نسبة 58.3 % أفادت أن الالتزام بانجاز المهام و مدى تقبل المشاكل غفي العمل ، و نسبة 66.7 % أكدت أن أنظمة و لوائح العمل تساهم في تطوير معتقدات و أهداف الفرد ، نسبة 53.3 % تأكد أن التعلم المعرفي يساهم في تقديم البائل و الحلول و أيضا نسبة 50 % تأكد أن السماح بالمبادرة يساهم في حل المشكلات و 0.58 طبيعة العلاقة بين التطورات التكنولوجية و تقبل التغيير.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " يساهم التطوير على مستوى الفرد بنشر ثقافة الإبداع التنظيمي قد ثبت صدقها ميدانياً.

- نتائج الفرضية الجزئية الثانية : التطوير على مستوى الجماعة و نشر ثقافة العمل الجماعي .

بالرجوع إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نجد أن:

نسبة 81.7 % من مجتمع البحث يؤكدون على أن المشاركة في انجاز المهام تساعد في تحقيق التماسك، و نسبة 76.7 % اقر وان المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في زيادة الإحساس بالانتماء داخل الجامعة ، بإضافة إلى نسبة 73.3 % أكدوا أن العمل التعاوني يساهم في تقليل الأخطاء داخل العمل ونسبة 70 % اقر وان عدم انسياب قنوات الاتصال داخل الجماعة يساهم في زيادة حدة الصراعات التنظيمية و نسبة 66.7 % أفادوا بان العلاقات الاجتماعية تساهم في زيادة الولاء نسبة 61.7 % أكدوا أن تجديد العمل في الجامعة يتناسب بمفهوم الجماعة الهادف للتعاون ، و 0.51 طبيعة العلاقة بين المشاركة في انجاز الأعمال و زيادة الولاء.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها : يساهم التطوير على مستوى الجماعة في نشر ثقافة العمل الجماعي قد ثبت صدقها ميدانياً.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الراهنة إلى أن التطوير على مستوى الفرد يساهم في نشر ثقافة الإبداع التنظيمي ،وقد تجلى ذلك في النتائج المتوصل إليها والتي أكدت أن قيام الترقية على أسس موضوعية تساهم في تقبل التغيير وان الالتزام بإنجاز المهام يساعد على تقبل المشاكل في العمل و بأن أنظمة و لوائح العمل تساهم في تطوير معتقدات و أهداف الفرد.

في حين اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "سمير يوسف محمد عبد الإله" ليتوصل إلى اهتمام المؤسسة بالتطوير التنظيمي و ذلك بأن الحصول على الترقيات في الجامعة

يكون بإنجاز المهام بكفاءة عالية، و أن الشخص الذي يوجه العمال هو من تتوفر لديه الخبرة و الكفاءة في تطوير العمل من خلال أنظمتهم و لوائحه التي تساهم في تطوير المعتقدات و الأهداف سواء للفرد أو الجماعة.

و هذا التشابه في النتائج يمكن رده إلى طبيعة نشاط المؤسسة كونها خدماتية بالإضافة إلى التوافق في الاعتماد على المنهج الوصفي و الاستبيان و الملاحظة كأداة لجمع البيانات.

في حين اختلفت الدراسة الراهنة التي توصلت إلى نتيجة أن الجامعة تعتمد على ثقافة تقبل التغيير و الإبداع التنظيمي مع الاعتماد على مبدأ الجماعة في العمل، مع دراسة " سمير يوسف محمد عبد الإله" الذي توصل إلى أن الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار.

في حين توصلت دراستنا الراهنة إلى أن التطوير على مستوى الجماعة يساهم في نشر ثقافة العمل الاجتماعي، و قد تجلّى ذلك في النتائج التي أكدت أن عدم انسياب قنوات الاتصال داخل الجماعة يساهم في زيادة حدة الصراعات و أن الملتقيات و المحاضرات التي تحضرها الجامعة دور فعال في زيادة اكتساب المعارف الجديدة.

و اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة "عباس سمير" ليتوصل إلى أن الاتصالات و العلاقات في العمل تساعد النظام على مواجهة المشكلات في استراتيجيات التنفيذ و أن الثقافة السائدة بصفة عامة تميل إلى الاعتماد على النموذج العلمي في كافة الأبعاد.

و هذا التشابه في النتائج يمكن رده إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي هي خدماتية تربوية و التوافق المتمثل في اعتماد المنهج الوصفي و الملاحظة و المقابلة و الاستمارة كأدوات لجمع البيانات .

و اختلفت هذه النتيجة الراهنة التي توصلت إلى أن تجديد العمل في الجامعة يتناسب بمفهوم الجماعة الهادف للتعاون مع نتيجة " عباس سمير" التي توصلت إلى أن الخصائص

الشخصية تؤثر على استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير إلا أنها تختلف باختلاف سنوات الخبرة في وضع آليات التنفيذ .

اتفقت نتيجة الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن الملتقيات و المحاضرات تساهم في زيادة اكتساب المعارف و العمل التعاوني الذي يساهم في تقليل الأخطاء مع نتيجة دراسة " محمد ابن عبد الله الفضيلة" التي توصلت إلى مدى فاعلية المورد البشري و اهتمامه بالتطوير على مستوى الجماعات و لزيادة قدراتهم لا بد من الدورات التكوينية و التدريبية.

و قد اختلفت الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من الإحساس بالانتماء ، مع دراسة "محمد ابن عبد الله الفضيلة" التي توصلت إلى أن درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت للمستوى الاجتماعي تكون بناء على قرار الضباط القياديين ذوي مؤهل بكالورس أصحاب الدراسات العليا .

و يكون هذا الاختلاف راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي كانت عسكرية و اعتماده على عينة طبقية و الاستبيان فقط كأداة لجمع البيانات

3- النتيجة العامة للدراسة

بما أن الفرضية الجزئية الأولى و الثانية ثبت صدقها من خلال ما بينته النتائج و تشابها مع بعض الدراسات السابقة يمكن القول أن الفرضية العامة و التي مفادها للتطوير التنظيمي دور في بناء الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية قد ثبت صدقها.

خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة

تطرح الدراسة الراهنة مجموعة من القضايا تتمحور حول النقاط التالية :

- 1- إلى أي مدى يمكن عزل باقي متغيرات التنظيمية لتحديد معدلات انجذاب الظاهرتين المدروستين ؟
- 2- إلى أي مدى يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة تتشكل فقط بناء على التطوير على مستوى الفرد و الجماعة أم هنالك أبعاد أخرى تساهم في ذلك ؟
- 3- هل انجذاب الأبعاد و المؤشرات المعتمدة في الدراسة الراهنة تبقى قائمة أم تتغير بتغير البيئات التنظيمية و خصائص مجتمع البحث المدروسة ؟
- 4- إلى أي مدى يمكن اعتبار أن الجامعة الجزائرية عموما و جامعة ابن خلدون خصوصا قد أدركت مدى أهمية التطوير التنظيمي في بناء ثقافة تنظيمية تستجيب لمعايير تحقيق جود التعليم العالي؟

خاتمة:

تناولت الدراسات و التحولات التي حدثت في أرجاء العالم منذ العقود الأخيرة بمثابة حقيقة أساسية عاشتها المنظمات التي تعد اليوم جزء لا يتجزأ من حياتنا , فنحن كأفراد و جماعات مرتبطة بمنظمة أو بأكثر في مجال العمل و هذا حسب احتياجاتنا إلا أن العمل بها لا يزال أمرا محيرا فهمه سواء من حيث التركيبة أو الأداء , و عليه أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع دور التطور التنظيمي لبناء الثقافة التنظيمية الذي حضي باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين بالإضافة إلى أن المنظمة التي تسعى لبقاء و نمو و تحقيق النجاح أن لا تقف أمام الظروف التي تحكم مصيرها, بل يتوجب عليه السعي للتطوير على مستوى الفرد و الجماعة عن طريق إكساب مهاراتهم المتجددة و تمديدها بالمعلومات الضرورية التي تتناسب مع التجديدات الحاصلة في بيئة العمل آخذين بعين الاعتبار القيم الثقافية و الأنظمة السائدة داخل المنظمة لكونها فاعلا مؤيدا للإدارة و مساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها التي تقوى من خلال قبولها أغلبية العاملين الراضين عن قيمها و قواعدها و من هذا المنطلق نحاول دراسة دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية و هذا من منطلق الإحصائيات الكمية التي توصلت إليها نتائج الدراسة و على العموم يبقى هذا الموضوع محل دجال و نقاش الباحثين وفقا للأطر و الأنظمة المعتمدة للمؤسسة و ذلك حسب التطورات الحاصلة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية , سياسية متباينة .

كما أن اختلاف السياقات الاجتماعية و الثقافات الفرعية المرتكزة على الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة محل دراسة ميدانية قد تشكل أدوار مختلفة لتقبل أو عدم تقبل تطوير و بالتالي مقاومته بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها و مؤشراتنا تختلف و تتباين باختلاف البيئات و الفاعلين داخل المؤسسة , و تدعيمها مرتبط بتكيف هذه الثقافات مع مستوى طموح الفاعلين.

و ختاماً يمكن طرح سؤالاً إستراتيجياً قد يكون بمثابة انطلاقة مركزية لبحوث متخصصة جادة في هذا السياق يتمحور حول مدى إمكانية عزل باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحديد معدلات انجذاب أو تنافر الظاهرتين المدروستين الثقافات و التطويرات.

أولا الكتب:

- 01- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الإسكندرية ، دار المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992
- 02- حسن محمد حربي : علم المنظمة ، دار الكتب للنشر و التوزيع الموصل ، 1989
- 03- أبو بكر مصطفى محمود : التفكير الاستراتيجي إعداد خطة إستراتيجية ، القاهرة ، دار النشر و التوزيع ، 2000
- 04- محمد أرسلان الجيوس و جميلة جاد الله : الإدارة علم و تطبيق ، الطبعة 1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2000
- 05- محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، الطبعة 1 ، الأردن ، دار الوائل للنشر و التوزيع ، 2000
- 06- ربحي مصطفى عليان و عبد الحافظ سلامة : إدارة مراكز التعلم ، عمان ، دار اليازوردي للنشر ، 2000
- 07- بيان هاني حرب : مدخل إلى إدارة الأعمال ، الطبعة 1 ، عمان ، دار العلية للنشر ، ساحة الفكر الحسني ، 2000
- 08- ديسلر جاري : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد احمد و عبد المحسن ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2003
- 09- حسين حريم : إدارة المنظمات (منظور كلي) ، الطبعة 1 ، عمان ، دار الحامد للنشر ، 2003 ،
- 10- صلاح الدين عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية ، مصر ، دار الجامعة للنشر ، 2004
- 11- مورس انجرس : ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، منهجية البحث العلمي ، الجزائر ، دار القصبه للنشر و التوزيع ، 2004
- 12- احمد عياد : مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005

- 13- هاني العمري : التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم ، الطبعة 1 ، 2006.
- 14- هاني عبد الرحمان صالح الطويل : الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، الطبعة 3، الأردن، دار الراية للنشر، 2006.
- 15- احمد ماهر: تطوير المنظمات، الطبعة 1، الإسكندرية، دار الجامعية و الإبراهيمية، 2007.
- 16- وائل عبد الرحمان التل و عيسى محمد قحل: البحث العلمي، الطبعة 3، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2007.
- 17- إبراهيم البيومي غانم :مناهج البحث العلمي وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، الطبعة 1، القاهرة ،دار المكتبة و الشروق الدولية، 2008 .
- 18- سيد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال، 2008.
- 19- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة 2، عمان، دار النشر والتوزيع، 2009.
- 20- جمال الدين العويسات :السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،الطبعة 3، الإمارات العربية المتحدة ،دار الهومة ، 2009.
- 21- زيد عبودي :التخطيط والتطوير الإداري ،الطبعة 1، عمان ،دار الراية للنشر ، 2009.
- 22- سيد جاد الرب :استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، 2009.
- 23- بحوث وأوراق عمل ندوة: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء , جامعة المنظمة العربية للتنمية، 2010.
- 24- طاهر محسن الغالي و احمد علي صالح: التطور التنظيمي، الطبعة 01 عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010
- 25- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010
- 26- سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، الطبعة 1، عمان، دار أسامة، 2010.
- 27- وهيبه غراممي : الإدارة الحديثة للمكتبات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.

- 28-جازية كيران : محاضرات في المنهجية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع ،2011
- 29- محمد سرور حديدي ، طرق و إستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية : الطبعة 01 ، عمان ، دار الهناء للنشر و التوزيع ،2012.
- 30- السعيد مبروك إبراهيم : الإدارة الإستراتيجية ،الطبعة 01 ، مصر دار الوفاء للنشر و التوزيع ، 2014.
- 31- جيرمي كوردي : الخطوات العشر لاتخاذ القرار الصحيح الطبعة 01 ، القاهرة ، دار الفاروق.
- 32- موسى قاسم القريوتي و علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة ، الطبعة 03 ، عمان .
- 33- محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، مصر ، دار الفكر للنشر و التوزيع .
- 34- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر.
- 35- حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري. الإسلامي و المقارن، الطبعة 01، القاهرة، دار الفكر العربية.
- 36- حنفي سليمان محمود: السلوك التنظيمي و الأداء الإسكندرية، دار الجامعات للنشر.
- 37- حريم حسين: السلوك التنظيمي، عمان دار حامد للنشر.
- 38- خالد احمد فرحان المسهداني و رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي ، مناهج البحث العلمي ، عمان ، دار الأيام للنشر و التوزيع.

ثانيا المذكرات:

- 39- سمير يوسف محمد عبد الله : واقع الثقافة السائدة في الجامعة الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2006.
- 40- بوبكر منصور : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك التنظيمي . شهادة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة الجزائر ، 2007
- 41- بزغيش محمد : الثقافة المهنية و الفكر الحديث ، دراسة ميدانية ، جامعة محمد خيضر ، 2007.
- 42- محمد بن عبد الله الفضيلة : التطوير التنظيمي و علاقه بإدارة الوقت ، لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية ، 2007.
- 43- عباس سمير : الثقافة التنظيمية باستراتيجيات التغيير مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف (قسم علم الاجتماع) ، 2008
- 44- المجالات:
- 45- حسين علي الزغبي : اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع ، مجلة البصائر / العدد الأول ، 2009.
- 46- أسامة الفراج : نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في المؤسسات بجزيرة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، العدد الأول ، المجلد 27 ، 2011 .
- 47- عبد الحميد برهومة و مهديد فاطمة الزهرة : دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 33 ، 2012.

ثالثا المواقع الالكترونية:

48- Ar.wikipedia-org./wiki. Heure 09 :30

49- www.arbmn.com/archives/463 heure 11 :00

50- https://www.google.dz/web heure 10 :10

51- www.smart.topmanagement.com heure 10 :30

رابعا:المراجع باللغة الأجنبية

52- Dictionnaire : Encyclopédique 2000 La Rousse
Paris ,1999 Ouvrage

الجدول رقم 24 : يمثل مدى المشاركة في انجاز الأعمال تساهم في زيادة الولاء.

المجموع		لا يشارك		يشارك		المشاركة في انجاز الأعمال زيادة الولاء
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%66.7	40	%20	12	%46.7	28	تساهم
%33.3	20	%15	09	%18.3	11	لا تساهم
%100	60	%35	21	%65	39	المجموع

- حساب باستخدام معامل بارسون:

Xi	Yi	Xi.Yi	Xi ²	Yi ²
28	12	336	784	144
11	9	99	121	81
39	21	435	905	225

$$R = \frac{N \sum (X_i \cdot Y_i) - (\sum X_i) \cdot (\sum Y_i)}{\sqrt{[n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$R = \frac{2 \times 435 - 39 \times 21}{\sqrt{[2 \times 905 - 39^2] [2 \times 225 - 21^2]}}$$

$$R = \frac{51}{\sqrt{2601}} = 0.51$$

الجدول رقم 25 : يمثل مدى مساهمة التطورات التكنولوجية في تقبل التغيير.

المجموع		لا يقبل		يقبل		تقبل التغيير التطورات التكنولوجية
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%20	12	% 6.7	04	%13.3	08	دائما
%40	24	%10	06	%30	18	أحيانا
%23.3	14	%8.3	05	%15	09	نادرا
%16.7	10	%5	03	%11.7	07	إطلاقا
%100	60	%30	18	%70	42	المجموع

لمعرفة طبيعة العلاقة بين التطورات التكنولوجية و تقبل التغيير استخدمنا معامل بارسون:

Xi	Yi	Xi.Yi	Xi ²	Yi ²
28	08	224	784	64
11	18	198	121	324
12	09	108	144	81
09	07	63	81	49
	04		//	16
	06			36
	05			25
	03			09
60	60	593	1130	604

$$R = \frac{N \sum (X_i \cdot Y_i) - (\sum X_i) \cdot (\sum Y_i)}{\sqrt{[n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$R = \frac{12 \times 593 - 60 \times 60}{\sqrt{[12 \times 1130 - 60^2] [12 \times 604 - 60^2]}}$$

$$R = \frac{3516}{\sqrt{6027.7}} = 0.58$$

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث في شكلها الأولي

دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون - بتيارت أنموذجا -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص:

تنمية و تسيير الموارد البشرية

تهدف هذه الاستمارة إلى جمع البيانات اللازمة لمعرفة دور التطور التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية في جامعة ابن خلدون, المطلوب منكم قراءة العبارات بدقة و التركيز أثناء الإجابة عنها بكل موضوعية لكزن هذه البيانات مستخدمة في إطار البحث العلمي فقط شاكرين و ممتنين عن حسن تعاونكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن: 18 سنة إلى غاية 28 سنة

29 سنة إلى غاية 39 سنة

40 سنة إلى غاية 50 سنة

51 سنة إلى غاية 61 سنة

3- الوضعية التعليمية: أمي ابتدائي سط ثانوي

4- المستوى الوظيفي:

5- الاقدمية:

المحور الأول: يساهم التطوير على مستوى الفرد في نشر ثقافة الإبداع

6- هل هناك تحديد لاحتياجات التدريبية على مستوى الجامعة؟

نعم لا

7/- هل الخطط الواضحة لتدريب الفرد تساعد على عدم الخوف من التغيير؟

موافق تماما موافق محايد غير موافق موافق تماما

8/- هل التعلم المعرفي الذي اكتسبته كنتيجة للاحتكاك بالعمل ساعدك على تقديم البدائل و الحلول؟

دائما أحيانا نادرا إطلاقا

9/- هل السماح لك بالمبادرة يساهم في حل المشكلات داخل الجامعة؟

موافق تماما موافق محايد غير موافق موافق تماما

10/- هل التزامك بانجاز المهام يجعلك تتعرض لتقبل المشاكل في العمل؟

نعم لا

11/- هل المعتقدات و أهداف العامل في الجامعة تساهم في تطوير أنظمة و لوائح العمل؟

نعم لا

12/- هل تراعي الجامعة التطورات التكنولوجية عند تنمية معارفك؟

دائما أحيانا نادرا إطلاقا

13/- هل الانضباط و احترام الوقت يكسبك مهارات تجعلك قادرا على مواجهة صعوبات العمل؟

نعم لا

14/- هل الترقية على أساس الموضوعية يساعد العامل على تقبل التغيير؟

نعم لا

15/- هل عدم حصولك على الترقية يؤثر بشكل كبير على تطوير قدراتك للعمل داخل الجامعة؟

يؤثر لا يؤثر

المحور الثالث: يساهم التطوير على مستوى الجماعة في نشر ثقافة العمل الجماعي

16- هل المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في زيادة الإحساس بالانتماء داخل الجامعة؟

نعم لا

17- هل عدم انسياب قنوات الاتصال داخل الجماعة يساهم في زيادة حدة الصراعات التنظيمية؟

نعم لا

18- هل المشاركة في انجاز المهام يحقق التماسك بين أعضاء الجماعة؟

نعم لا

19- هل تساعد الملتقيات و المحاضرات التي تنظمها الجامعة في زيادة اكتساب المعارف الجديدة؟

نعم لا

20- هل هناك تجديد العمل في الجامعة بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف للتعاون؟

دائماً أحيانا نادراً

21- هل تساهم العلاقات الاجتماعية السائدة في زيادة الولاء لدى أعضاء الجامعة؟

تساهم لا تساهم

22- هل العمل التعاوني في الجامعة يقلل من الأخطاء داخل العمل؟

نعم لا

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث في شكلها النهائي

دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون - بتيارت نموذجاً -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص:

تنمية و تسيير الموارد البشرية

تهدف هذه الاستمارة إلى جمع البيانات اللازمة لمعرفة دور التطور التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية في جامعة ابن خلدون, المطلوب منكم قراءة العبارات بدقة و التركيز أثناء الإجابة عنها بكل موضوعية لكزن هذه البيانات مستخدمة في إطار البحث العلمي فقط شاكرين و ممتنين عن حسن تعاونكم. الرجاء وضع علامة (x) أما الإجابة المناسبة, وليكن في علمكم أن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

تحت إشراف الأستاذ: يحي عبد المالك

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

3- الوضعية التعليمية:

- ثانوي

- جامعي

4- المستوى الوظيفي:

- إطار تحكم

- عون تحكم

- عون تنفيذ

5- الاقدمية:

المحور الأول: يساهم التطوير على مستوى الفرد في نشر ثقافة الإبداع

6- هل هناك تحديد لاحتياجات التدريبية على مستوى الجامعة؟

نعم لا

7- هل الخطط الواضحة لتدريب الفرد تساعد على عدم الخوف من التغيير؟

موافق تماما موافق محايد غير موافق موافق تماما

8- هل التعلم المعرفي الذي اكتسبته كنتيجة للاحتكاك بالعمل ساعدك على تقديم البدائل و الحلول؟

دائما أحيانا نادرا إطلاقا

9- هل اح لك بالمبادرة يساهم حل المشكلات داخل امعة؟

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق تماما

10- هل التز بانجاز المهام يتعرض لت مشاكل في العمل

نعم لا

11- هل أنظمة و لوائح العمل تساهم في تطوير معتقداتك و أهدافك؟

نعم لا

12- هل تراعي الجامعة التطورات التكنولوجية عند تنمية معارفك؟

دائما أحيانا نادرا إطلاقا

13- هل الانضباط و احترام الوقت يكسبك مهارات تجعلك قادرا على مواجهة صعوبات العمل؟

نعم لا

14- هل الترقية على أساس الموضوعية يساعد العامل على تقبل التغيير؟

نعم لا

15- هل عدم حصولك على الترقية يؤثر بشكل كبير على تطوير قدراتك للعمل داخل الجامعة؟

يؤثر لا يؤثر

المحور الثالث: يساهم التطوير على مستوى الجماعة في نشر ثقافة العمل الجماعي

16- هل المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في زيادة الإحساس بالانتماء داخل الجامعة؟

نعم لا

17- هل عدم انسياب قنوات الاتصال داخل الجماعة يساهم في زيادة حدة الصراعات التنظيمية؟

نعم لا

18- هل المشاركة في انجاز المهام يحقق التماسك بين أعضاء الجماعة؟

نعم لا

19- هل تساعد الملتقيات و المحاضرات التي تنظمها الجامعة في زيادة اكتساب المعارف الجديدة؟

نعم لا

20- هل هناك تجديد العمل في الجامعة بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة الهادف للتعاون؟

دائما أحيانا نادرا

21- هل تساهم العلاقات الاجتماعية السائدة في زيادة الولاء لدى أعضاء الجامعة؟

تساهم لا تساهم

22- هل العمل التعاوني في الجامعة يقلل من الأخطاء داخل العمل؟

نعم لا

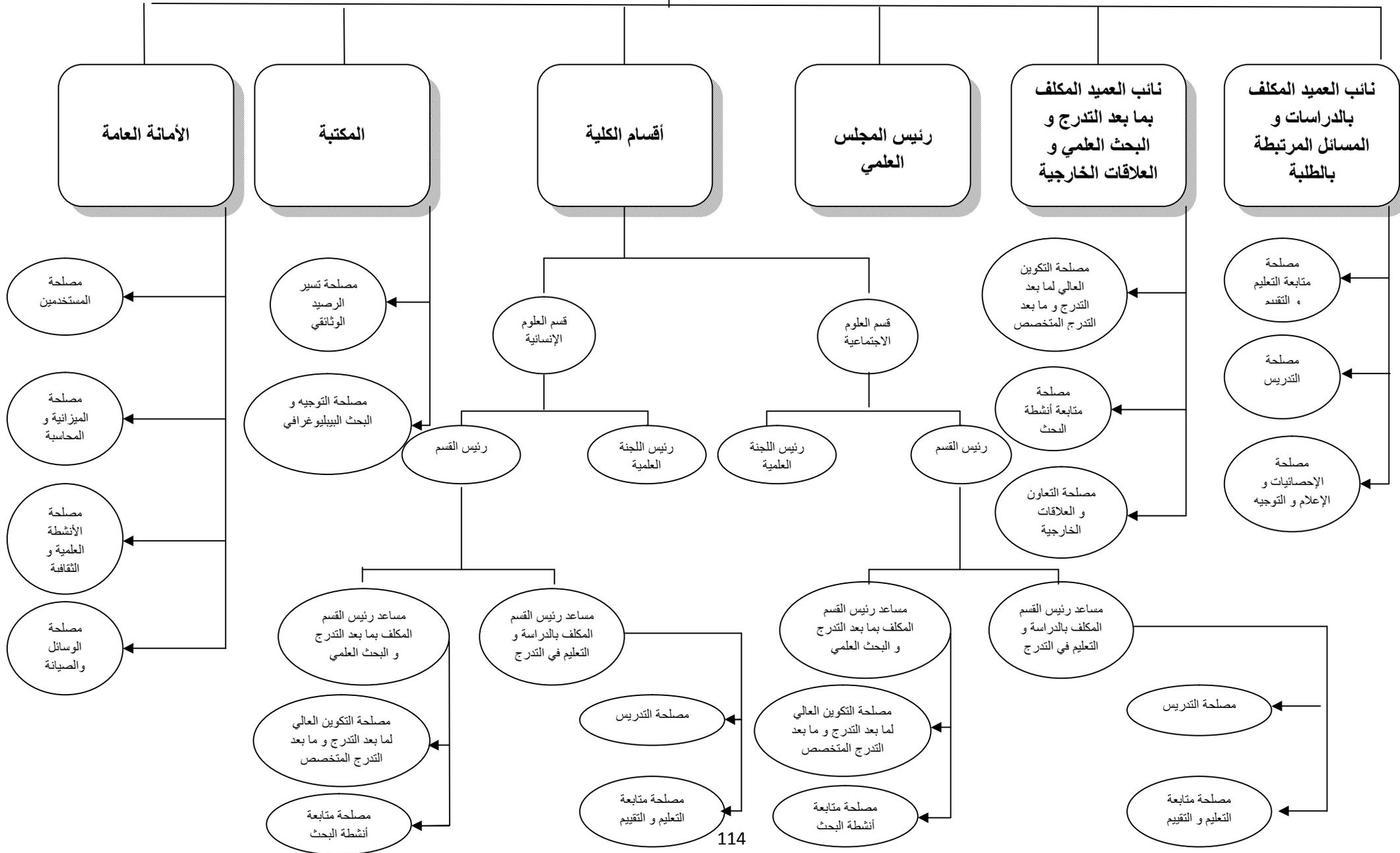
أساتذة تحكيم الاستمارة

- أسماء الأساتذة و تخصصهم:

التخصص	الأستاذ
تنمية و تسيير الموارد البشرية	- عربات منير
تنمية و تسيير الموارد البشرية	- موهوب مراد
تنمية و تسيير الموارد البشرية	- أم الرتم نور الدين

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

عمادة الكلية



ملخص الدراسة :

إن دراسة التطوير التنظيمي و الثقافة التنظيمية تهدف إلى معرفة الدور الذي يلعبه كل من المتغيرين في المنظمة و من خلال هذا تمت دراستنا بالانطلاق من تساؤل مركزي مفاده ، ما دور التطوير التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمي للجامعة الجزائرية ؟

و سؤالين فرعيين هما :

- ما مدى مساهمة التطوير على مستوى الفرد في نشر ثقافة الإبداع التنظيمي؟

- ما مدى مساهمة التطوير على مستوى الجماعة في نشر ثقافة العمل الجماعي؟

و تبنت فرضية عامة مفادها : للتطوير التنظيمي دور في بناء الثقافة التنظيمية و

فرضيات جزئية مفادها :

- يساهم التطوير على مستوى الفرد في نشر ثقافة الإبداع التنظيمي .

- يساهم التطوير على مستوى الجماعة في نشر ثقافة العمل الجماعي.

و لتحديد إجراءات الدراسة قسمناها إلى ثلاثة فصول حيث جاء الفصل الأول بعنوان : الإطار النظري و التصوري للدراسة ، الذي تضمن كل من الإشكالية ، أسباب و مبررات اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة و فرضيات الدراسة.

أما الفصل الثاني الذي جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الذي تضمن مجتمع البحث و المنهج و أدوات الدراسة.

أما الفصل الثالث الذي تناول عرض و تحليل البيانات و النتائج.